

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Sven Lilla

**E-POE VÄÄRTUSPAKKUMISE TÕSTMINE FITS.ME
RAKENDUSE ABIL**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks
ettevõtluse ning tehnoloogia juhtimise erialal

Juhendaja: lektor Tanel Mehine

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

(Tanel Mehine)

Kaitsmisele lubatud “ “ 2016. a.

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(Sven Lilla)

SISUKORD

| | |
|---|----|
| Sissejuhatus..... | 4 |
| 1 Väärtuspakkumine ja selle tõstmimine e-kaubanduses..... | 8 |
| 1.1 Väärtuspakkumise ning väärtuse loome e-kaubanduses | 8 |
| 1.2 Väärtuspakkumise klientidele suunatud väärtuse tõstmine ja selle eripärad e-kaubanduses | 19 |
| 2 E-poodide väärtuspakkumise tõstmine Fits.me teenuse abil | 34 |
| 2.1 Fits.me ja näiteettevõtete tutvustus ning uuringumetoodika..... | 34 |
| 2.2 Väärtuspakkumise tõstmine e-kaubanduses läbi Fits.me virtuaalse proovikabiini rakendamise | 38 |
| Kokkuvõte..... | 57 |
| Viidatud allikad..... | 60 |
| Summary..... | 64 |

SISSEJUHATUS

Klientide vajaduste rahuldamine on iga ettevõtte suurimaks väljakutseks, seda eriti olukorras, kus suur osa müügitegevustest on liikumas e-keskkonda. Selleks, et kliendi vajadustele vastu tulla, on tarvis teada, mida kliendid väärtustavad ning mida oodatakse toodet või teenust soetades. Tänapäeva kiirelt arenevas konkurentsitihedas turusituatsioonis on ülimalt oluline tajuda klientide vajadusi, et vastavalt sellele pakkuda neile sobivaid väärtusi. On jõutud selgusele, et ettevõtted, kel on lojaalsed ning rahulolevad kliendid teenivad suuremat kasumit. Selleks, et klientide lojaalsust võita ning suuremat rahulolu saavutada, on tarvis muuta väärtuspakkumist atraktiivsemaks ning eristuda konkurentidest. Eriti keeruline on konkureerida e-keskkonnas, kus pakkujaid on palju ning kõigi klientidega ei ole võimalik personaalselt suhelda. Selleks, et e-keskkonnas teiste pakkujate hulgast välja paista on ettevõtetel vaja pöörata suuremat rõhku väärtuspakkumistele. Väärtuspakkumine, kui selline ettevõtte poolt pakutav väärtuste kogum kliendile. Väärtusteks loetakse sealhulgas erinevad hüvesid, mida pakutakse, kuidas väärtused klientideni viiakse ning milline on teenuse või toote ostmise järgne suhtlus kliendiga. Väärtuspakkumise turundamisel on võimalik välja tuua erinevad lisateenuseid ja hüvesid, mis teevad just selle pakkumise kliendi jaoks atraktiivseks.

Käesolevas töös käsitletakse väärtuspakkumise parendamise strateegiaid ning kuidas need mõjutavad rõivafirmade e-poodide kliente. Kuna e-kaubanduses ei ole nii tugevat füüsilist kokkupuutepinda ettevõtte ning kliendi vahel, siis on oluliselt keerulisem saavutada suurem lojaalsete klientide hulk. Globaalne e-kaubandus kasvas 2014 aastal jõudsalt ning inimesed ostsid 1,5 triljoni dollari eest kaupa läbi arvutite, nutitelefonide ning tahvelarvutite. Ettevõtete reklaamiosakonnad suunavad üha rohkem vahendeid turunduseelarvetest internetiturundusele. (Criteo 2015) Seda enam, et väärtuspakkumise terminoloogia ning

kasutamine on viimasel ajal tõusnud üha enam päevakorda. Erinevad ettevõtted viivad oma tarbijate hulgas läbi fookusgrupi analüüse ning erinevaid küsitlusi, et saada teada, milliseid väärtuseid oodatakse erinevate toodete või teenuste tarbimisel. Eriti olulisel kohal on lojaalsed kliendisuhetud B2B (*Business to Business*) turusuhetes, kus konkurents on veel tihedam, kuna oodatakse lisanduvaid hüvesid, mis tõstaks nende väärtust lõpptarbija jaoks. Väärtuspakkumise üheks suurimaks ülesandeks antud kontekstis võibki seejuures lugeda pikaajaliste kliendisuhete loomist B2B turgudel.

Käesoleva töö empiiriline osa keskendub Fits.me poolt pakutava virtuaalse proovikabiini teenusele kui väärtuspakkumist tõstva komponendina. Fits.me on Massi Miliano OÜ kaubamärk, mille all arendatakse robotmannekeene ning virtuaalse proovikabiini teenust. Tegemist ei ole antud juhul väga tavapärase kliendisuhetega, kuna Fits.me pakub oma toodet e-kaubanduses tegutsevatele rõivapoodidele. Ettevõtte, mis antud juhul väärtust loob on unikaalse virtuaalse proovikabiini arendaja Fits.me. Väärtuse kandjateks on e-kaubanduses tegutsevad rõivatööstused. Seega käsitluses on veebipoed, mis võimaldavad osta internetist rõivaid. Lõppväärtuse tõusu aga tajuvad veebipoe kliendid, mitte Fits.me klientuur. Käesolevas töös käsitletakse klientidena (lõpp)tarbijaid, kes ostavad rõivaid veebipoodide vahendusel. Töö autor leiab, et teema on aktuaalne, kuna siiani ei ole uuritud, milline on virtuaalse proovikabiini tegelik mõju lõpptarbijatele.

Töö teoreetilises osas tuuakse välja, kui oluline on väärtuspakkumine e-kaubanduses just seetõttu, et vahetu kontakt ettevõtte ja kliendi vahel on hägusem. Tänapäeval on e-kaubanduses nähtavana olemises olulisel kohal, kuidas end presenteeritakse ning milliseid hüvesid on võimalik klientidele pakkuda. Sellelt tulenevalt analüüsitakse erinevaid meetodeid, kuidas on võimalik väärtuspakkumist muuta paremaks, et tarbijad saaksid sellise ostukogemuse nagu nad soovivad.

Magistritöö aktuaalsus seisneb selles, et kliendisuhete hoidmine e-kaubanduses on muutunud üha keerukamaks, kuid on ettevõttele väga oluline. Seetõttu otsitakse võimalusi, kuidas väärtuspakkumist tugevdada. Käesoleva töö eesmärgiks on välja selgitada, kas ja kuidas

mõjutab Fits.me poolt pakutava virtuaalse proovikabiini teenus e-poodide väärtuspakkumist. Selleks on töö autor seadnud järgnevad uurimisülesanded:

- analüüsida väärtuspakkumise loomise võimalusi;
- analüüsida erinevaid väärtuspakkumist parendavaid strateegiaid;
- välja valida analüüsitavad ettevõtted, mis kasutavad virtuaalse proovikabiini teenust
- analüüsida Fits.me poolt kogutavat statistilist andmekogu oma klientide hulgas olevate e-poodide kohta;
- välja selgitada Fits.me kuidas tõstab pakutav teenus e-poodide väärtuspakkumisest;

Käesolev töö koosneb kahest peatükist. Töö esimene osa on teoreetiline käsitlus ning on fokuseeritud väärtuspakkumise olemusele e-kaubanduses ning uurib millised on väärtuspakkumist mõjutavad strateegiad. Teises peatükis analüüsitakse Fits.me poolt pakutava virtuaalse proovikabiini osakaalu e-kaubanduses tegutsevate rõivapoodide väärtuspakkumises. Töö mõlemad peatükid jagunevad omakorda kaheks alapeatükiks, millest esimeses tuuakse välja väärtuspakkumise olemus, millest see koosneb ning kuidas väärtuspakkumist kujundatakse. Teises alapeatükis keskendutakse väärtuspakkumiste tõstmiste viisidele. Millised on erinevad strateegiad, et luua võimalikult hea väärtuspakkumine, mis vastab klientide ootustele.

Töö empiiriline osa hõlmab Fits.me proovikabiini osakaalu analüüsitud rõivafirmade väärtuspakkumises, mis tegutsevad aktiivselt e-keskkonnas ning tahavad luua suuremat väärtust oma klientuurile. Esimeses alapeatükis tuuakse välja Fits.me lühitutvustus ning valitud proovikabiini kasutavate ettevõtete tutvustus. Empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutatakse Fits.me poolt kogutud statistikat erinevates veebipoodides asuvate virtuaalsete proovikabiinide kasutuse ning tulu tootlikkuse kohta. Kuna ettevõtted, mis tegutsevad e-keskkonnas jälgivad vastavate e-poodide kasutusstatistika, tehingute arvu ning tulu, siis on selle alusel võimalik hinnata, kas väärtuspakkumisele lisatud teenused omavad klientide hulgas soovitud tulemust. Sellest lähtuvalt selgitatakse töö käigus, kuidas ning kui palju mõjutab virtuaalse proovikabiini olemasolul e-poe kliente. Töö tulemusena tekib arusaam, kas virtuaalne proovikabiin on e-poele kasulik või mitte. Proovikabiini kasulikkust

väärtuspakkumise osana on võimalik hinnata, kuidas on virtuaalse proovikabiini võimalus muutnud perioodi vältel ettevõtete müügitulu, kuna teenusest tulenevat tulu vaadeldakse eraldi lisanduva tuluvoona.

Töö autor tänab juhendajat lektor Tanel Mehist. Samuti tänatakse Paul Pällinit Fits.me'st ning Jane Luhti Tartu Ülikooli Teadus- ja arendusosakonnast, tänu kellele on võimalik üldse töös käsitletavaid andmeid kasutada.

Märksõnad: e-kaubandus, väärtuspakkumine, teenus, rõivatööstus, väärtusloome

1 VÄÄRTUSPAKKUMINE JA SELLE TÕSTMINE E-KAUBANDUSES

1.1 Väärtuspakkumise ning väärtuse loome e-kaubanduses

Selleks, et uurida, milline on väärtuspakkumise mõju tarbijale, on vajalik välja selgitada väärtuspakkumise koostamise põhialused. Käesolevas peatükis antakse ülevaade, kuidas erinevad autorid defineerivad väärtuse loomet ja väärtuspakkumist ning millistest komponentidest üldjuhul väärtuspakkumine koosneb.

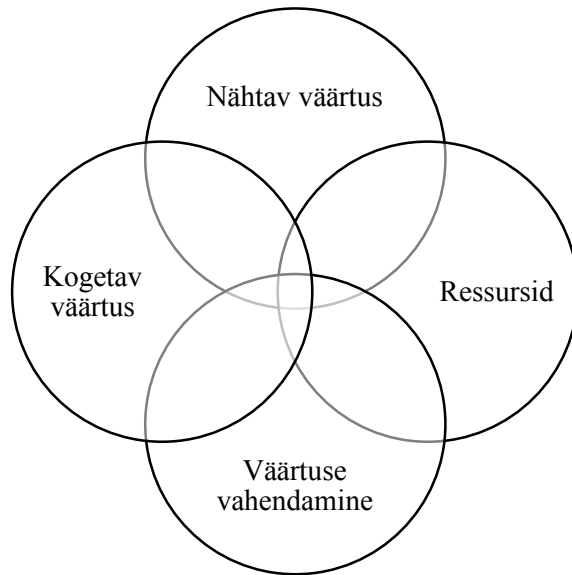
Väärtuspakkumine kontseptsioonina on kasutuses olnud alates 1980st aastatest, ent sellel pole alati olnud selline tähtsus nagu tänapäeval. Käesoleval hetkel on väärtuspakkumise temaatika üha enam esile tõstetud. Enim on seda märgata just teenuste pakkumisel. Tänapäevane vaatenurk erineb oluliselt 80ndatel ja 90ndatel kirja pandud sõnastustest. Tänapäeval kirjeldatakse väärtuspakkumist, kui ettevõtte positsioneerimist turul, väärtuste diferentseerimist ning väärtuse tarbijani viimist. (Frow *et al* 2014: 328) Varasemad käsitlused on väärtuspakkumist vaadanud väärtuse tarbijani viimise läbi ning väärtuse vahetamise kontekstis. Bower ja Garda olid 1985. aastal esimesed, kes tõid avalikkuse ette kliendile suunatud väärtuspakkumise kontseptsiooni. Alles mõned aastat hiljem kirjeldati ning struktureeriti väärtuspakkumise põhimõtted Lanningu ja Michalesi poolt. Bower ja Garda väitsid esimestena, et unikaalne väärtus aitab tarbijateni paremini jõuda ning tõsta ettevõtete kasumlikkust. (Bower, Garda: 1985: 45). Väärtuspakkumist on kirjeldatud sõnastusega “milliseid väärtusi, mis hinnaga, mis sihtgrupile pakutakse ning kui suur on selle kulu.” (Lanning, Michaels 1988). Sellega seondvalt on üks võimalusi väärtuse loomeks toote omaduste nt. disain, teenus või hooldus sobitamine spetsiifiliste kliendivajadustega. Väärtuspakkumine on peamiselt suunatud lõpptarbijatele, kuid ettevõtte siseselt võimaldab

see ülevaadet, mida kavatsetakse tarbijatele pakkuda lojaalsuse võitmiseks. Sel viisil saab defineerida, kuidas organisatsioon töötab, kuidas tegevuste fookus on suunatud sihtgruppidele, kellele on mõju kõige suurem. Siinjuures kirjeldab väärtuspakkumine kliendi probleemi ning kuidas seda lahendada tarbija poolt vaadatuna. Lahenduseks on sel juhul konkreetne väärtus, mida klient vajab. (Lindič, da Silva 2011: 1695).

Payne ja Frow on välja toonud, et erinevad uurimused seostavad väärtuspakkumist eelkõige organisatsioonilise edukusega. Mitmetel juhtudel on välja toodud, seos tugeva väärtuspakkumise ning ettevõtte edukuse vahel. Väidetavalt, ettevõtted, mis suudavad luua parema tarbijale suunatud väärtuspakkumise, tagavad üldjuhul suurema edukuse. (Payne, Frow 2014: 239). Edukas antud kontekstis tähendab ettevõtte kliendibaasi ning käibe mahtu.

Erinevatel ajaetappidel on erinevad autorid kirjeldanud väärtuse loomet ning väärtuspakkumise koostamist erinevalt. Järgnevalt annab töö autor ülevaate erinevatest võimalustest, kuidas on võimalik väärtust tarbijani viia ning kuidas koostada väärtuspakkumist. Holttineni käsitluses on väärtuspakkumine nähtava väärtuse, kogetava väärtuse, ressursside ning väärtuse vahetuse ühisosa. (Holttinen 2014: 107) Eelnevat jaotust täiendab Anderson, Narus et al poolt välja toodud klassifikatsioon, mille alusel jagunevad lisaks eelnevale väärtused kolmeks peamiseks tüübiks: kõik eelised, eelistatumad erinevuspunktid ning fookusseering väärtuste ühisosale. (Anderson, Narus *et al*: 92) Esimesel juhul loetakse üles kõik väärtused, mis ettevõttel pakkuda on. Teisel juhul valitakse välja teatud väärtused, mis on erinevad, kuid lähimast konkurendist paremad. Kolmandal juhul valitakse välja üks-kaks eelistatud väärtust, mis võiksid olla tarbija jaoks olulisemad. (Anderson, Narus *et al*: 92) Autori arvates seonduvad Andersoni ja Naruse poolt välja toodud väärtuste presenteerimise tüübid hästi Holttineni käsitlusega, kuna kõigi eeliste väljatoomisel on väärtuse nähtavus ning kogemine ühte moodi, valitud väärtuse puhul aga kogeb tarbija kogu väärtuspakkumist teisiti. Samas on mõlemal juhul olemasolevate ressursside maht ning meetod kuidas väärtust vahendada samad.

Joonisel 1 on kujutatud Holttineni poolt koostatud Venni diagramm, mis esindab tarbija poolt tajutavat väärtuspakkumist ning joonise ringid näitavad erinevaid väärtuspakkumise osi, mis kattuvad suuremal või väiksemal määral. (Holtttinen 2014: 107)



Joonis 1. Väärtuspakkumised tarbijate poolt tajutuna (Holtttinen 2014)

Nähtava väärtuse all mõistetakse antud kontekstis väärtuste loomist, ressursside integreerimist ning tajutavat väärtuspakkumist. Tarbijad kogevad neile suunatud väärtuspakkumisi ning annavad selle käigus hinnangu. Sellega seonduvalt osatakse hinnata pakkumisi kui üldisemat tervikut. (Holtttinen 2014: 107) Tarbijateni jõudmiseks on oluline luua väärtuspakkumine, mis arvestaks üldiselt klientide poolt tajutavaid väärtusi. Seniste uuringute käigus on selgunud, et ettevõtete juhatuse tasemel ei ole ühest arusaama väärtuspakkumise olemusest. Suurim viga, mida tehakse, on väärtuspakkumise loomine läbi oma kogemuse, mitte tarbija vajadusi arvestades. Argumendiks on vähene ajakulu, kuna sel juhul ei ole vaja uurida kliente ega konkurente. (Anderson, Narus *et al* 2006: 92) Holtttineni diagrammis välja toodud nähtav väärtus on vastupidiselt, mitte ettevõtte sisekeskkonnast lähtuv, vaid tarbijakeskse käsitlusega. Oluline on luua väärtuspakkumise sellisel viisil, et soovitud sihtrühma kuuluv tarbija tajuks teadlikult või ka alateadlikult temale suunatud pakkumist. (Holtttinen 2014: 107) Soovitud sihtrühmale koostatud, valitud erinevustele baseeruv väärtuspakkumine annab tarbijale võimaluse vaadata alternatiivseid pakutavaid

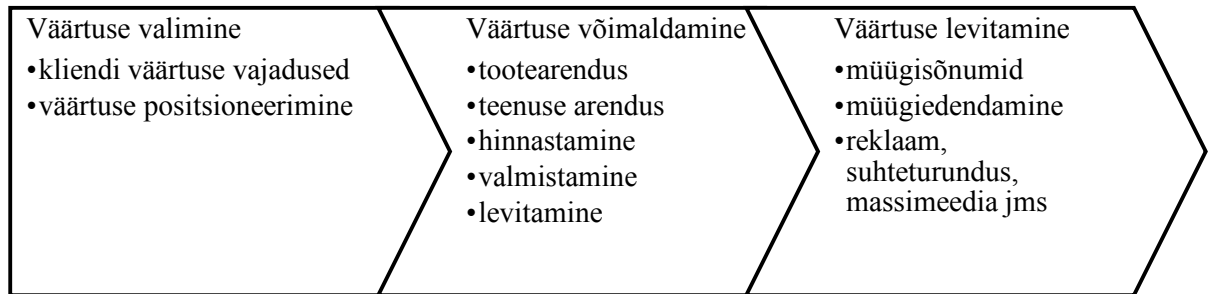
lahendusi. Väärtuspakkumise erinevuste väljatoomine teiste alternatiivide suhtes ei anna sihtklientuurile edasi tegelikku väärtust. Põhjuseks on üldjuhul teadmatus, mis eristab ühte pakkumist teisest ning milline omab tarbija jaoks suurimat väärtust. See omakorda põhjustab olukorra, kus tootjatel puudub täpne arusaam tarbija vajadusest ning kuidas vastavad pakkumised õigeid kanaleid pidi tarbijateni viia. (Anderson, Narus *et al* 2006: 92) Kui ettevõtte tahab oma tegevusi suunata rohkem kliendikesksemaks, siis esialgu piisab olemasoleva väärtuse hindamisest ning selle kliendi suhtes lahti kirjutamiseks. Parema tulemuse saavutamiseks on vajalik kliendi eelistused välja selgitada ning seejärel vastavalt neile väärtuspakkumine koostada.

Lisaks Andersoni ja Holttineni käsitlusele on Barnes soovitanud keskenduda väärtuspakkumist koostades elementidele, mis on tarbija jaoks kõige olulisemad. Nende abil on võimalik vajalikud väärtused esile tuua ning vastavalt tarbija eelistustele turustada. (Barnes *et al* 2009: 59) Konkreetsete erisuste välja toomisel võiks keskenduda allpool väljatoodud kolmele kategooriale:

- analoogid pakuvad samu võimalusi nagu järgmised parimad valikud;
- diferentseerimine võimaldab ettevõttel pakkuda kõrgemat või madalamat väärtust võrreldes teiste pakkujatega.

Peamiste erinevuste väljatoomine võib tekitada tootja ning tarbija nägemuses erinevusi kuna situatsiooni nähakse erineva nurga alt. Seetõttu puudub täielik selgus, kuidas üks pakutav väärtus võib olla parem kui teine turul olev väärtus. Tootja võib tajuda, et tema pakutav väärtus on turul parim, kuid tarbija võib näha, et konkurendi pakkumine on tema vajadus paremini rahuldav. (Barnes *et al* 2009: 59) Ülaltoodud kolme kategooriat arvestades saab väita, et väärtuse tajumine on väga suuresti kogemuslik. Seetõttu tekib tarbijatel enne toote või teenuse ostmist eeldus, millise väärtuse ta võib saada. Taju mõjutamisel on roll erinevatel infokanalitel, näiteks teiste tarbijate soovitusel või reklaam. Kui tarbijal on eelnev teadmine või kogemus pakutavate väärtuste kohta, siis saab tõlgendada seda kui kogemusliku väärtuse taju. (Holttinen 2014: 107) Üks mitmetest võimalustest on väärtuspakkumise etapiviisiline kirjeldamine mudelina, milles defineeritakse väärtuspakkumine kui eeliste

kogum mida saab pakkuda tarbijagrupile ning kui palju ollakse valmis pakkumise eest maksma. Seda on kirjeldatud kui väärtuse kogemuse edastamise süsteemi, mis koosneb kolmest sammust. Iga etapp on kriitilise tähtsusega väärtuspakkumise edastamisel tarbijale. Joonis 2 kujutab vajalike sammude järgnevust ning nende sisu: Väärtuse valik, selle võimaldamine ning kuidas väärtust levitada. (Ballantyne *et al* 2011: 203)



Joonis 2. McKinsey & Co väärtuse pakkumise süsteem (Ballantyne *et al*, 2011)

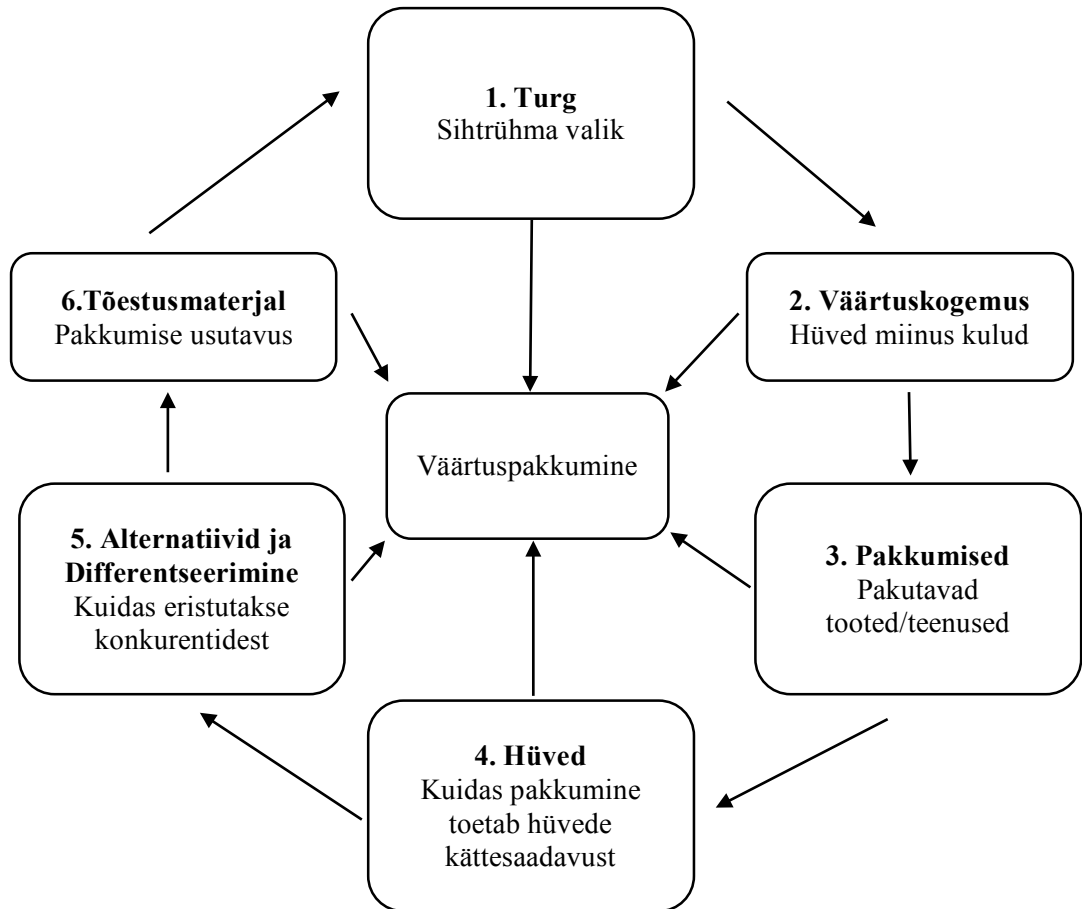
Nagu eelpool kirjeldatud, siis kõigepealt on vajalik kliendi vajadused selgitada ning seejärel positsioneerida need vastavalt turu seisule. Seejärel tuleb kliendile väärtus võimaldada, ehk seada ettevõtte tööprotsessid nii, et need toetaks väärtuse pakkumist. Kui kõik ettevõttesisesed funktsioonid on stabiliseerunud, siis alles tuleks väärtuse võimalusi levitama hakata.

Holtttineni Venni diagrammis (joonis 1.) toodud ressursside tähtsust laiendab Amit'i ja Zitti koostatud väärtuse loome mudel erinevate ressursside koosmõjul. Teadmised ja oskused ressurssidena on ettevõtete poolt koostatud pakkumiste aluseks. Selle info abil saab tarbija otsustada, kas ettevõtte pakutavatest oskustest ja teadmistest on talle kasu. (Holtttinen 2014: 108)

Tarbija poolt tajutava väärtuse üle on arutatud turundusuuringutes juba pikka aega. Tarbijani väärtuse viimine ning sellest aru saamine on turunduse nurgakivi. Tajutava väärtuse alged on võrdsusteoorias. Teooria alusel on hüvede ja kvaliteedi vahel tasakaal, mis tarbijani jõuab ning selgitab mis on selle rahalised, ajalised ning vaimsed tehingukulud, mida tarbija tajub toodet või teenust kasutades. (Chang *et al* 2011: 339) Suurem informatsioon tuleviku nõudluse kohta suurettevõtete vahelises e-kaubanduses võimaldab pakkujal üle vaadata

ennustatavat nõudlust ning kasutada seda infot tootmisotsuste muutmiseks, et paremini nõudlusele vastata. Samuti võib tarbija omandada paremat infot olemasoleva ja tulevase pakkumuse kohalt ning kasutada seda vastavalt enda vajadustele. Teiseks, kas toota või müüa otsused saavad otseselt mõjutatud olema. Kui Interneti vahendusel on võimalik luua olukord, kus tehingukulud vähenevad, siis see loob olukorra, kus ettevõtte, kel on vähem tehinguid on võimeline edestama konkurente, kel on suuremad tehingukulud. (Garicano, Kaplan 2002: 92)

Töö autori arvates on Barnesi *et al* poolt koostatud väärtuspakkumise loomise mudel heaks aluseks väärtuspakkumise moodustamisel. Väärtuspakkumise loomisel on iga etapp oluline ning iga etapp üksikuna võttes panustab tervikusse omamoodi.



Joonis 3. Väärtuspakkumise loomise mudel (Barnes *et al* 2009)

1. Turg: Tuleb tunda spetsiifilist klientide gruppi, kellele pakkumine soovitakse suunata.
2. Väärtuskogemus: Tuleb defineerida ning aru saada, mida tarbijad tegelikult väärtustavad.
3. Pakkumised: Kaardistamine, defineerimine, kategoriseerimine ning juhtimine, kuidas luua pakkumisi oma väärtuse ümber.
4. Tulud: tuleb läbi analüüsida oma väärtuskogemuse sisemised ja välised aspektid ning seada need kulukomponendi alusel tähtsuse järjekorda.
5. Alternatiivid ning diferentseerimine: Millised on organisatsiooni alternatiivid ning kuidas saab enda tooteid diferentseerida, et olla paremad neist alternatiividest.
6. Tõestusmaterjal ehk eeliste realiseerimise tehnika ning tõendusmaterjal sellest, et osatakse tarbijale edastada vastavat väärtuskogemust mida on lubatud. (Barnes et al: 60)

Antud mudeliga on seotud eelpool käsitletud väärtuse edastamise süsteem, kuna see on üks osa väärtuskogemusest. Samuti on seotud sellega järgnevalt käsitletav Amit ja Zotti (2001) poolt välja toodud väärtuse loome mudel e-kaubanduses, mis on otseselt seotud ülal oleva mudeli kolmanda punktiga. Väärtuse pakkumisel peab olema arusaam eelnevatest kokkulepetest ning arusaam sellest, mida tegelikult pakkuda tahetakse.

Lähtudes käesoleva töö temaatikast saab väita, et korrektse väärtuspakkumise koostamine on olulisel kohal rõivatööstuses ning e-kaubanduses, sest klientide hoidmiseks peab tugevalt pingutama, seda eelkõige pakkudes unikaalset väärtust või juurutades kindlat brändi. (Seo, Lee 2008: 491) Muutes väärtusloomet kasutuse- või kontekstipõhiseks, muudab see üldist väärtuse tajumist. Enam pole oluline mitu ühikut toodangut on toodetud, vaid kuidas erinevad protsessid integreerivad ressursse. (Vargo *et al* 2008: 149) Rõivatööstuse jaoks on küll oluline tootmismahukus, ent olulisel kohal on ka see, kuidas tooted tarbijateni jõuavad. Sarnaselt töö autori mõtetega on rõhutanud Vargo selliste tegevuste olulisust teenuste arendamisel, kuna uudsed lahendused võimaldavad luua suuremat innovatsiooni ning arendada seeläbi teenuse pakkumist. (Vargo *et al* 2008: 149) Kui ettevõtted suudavad

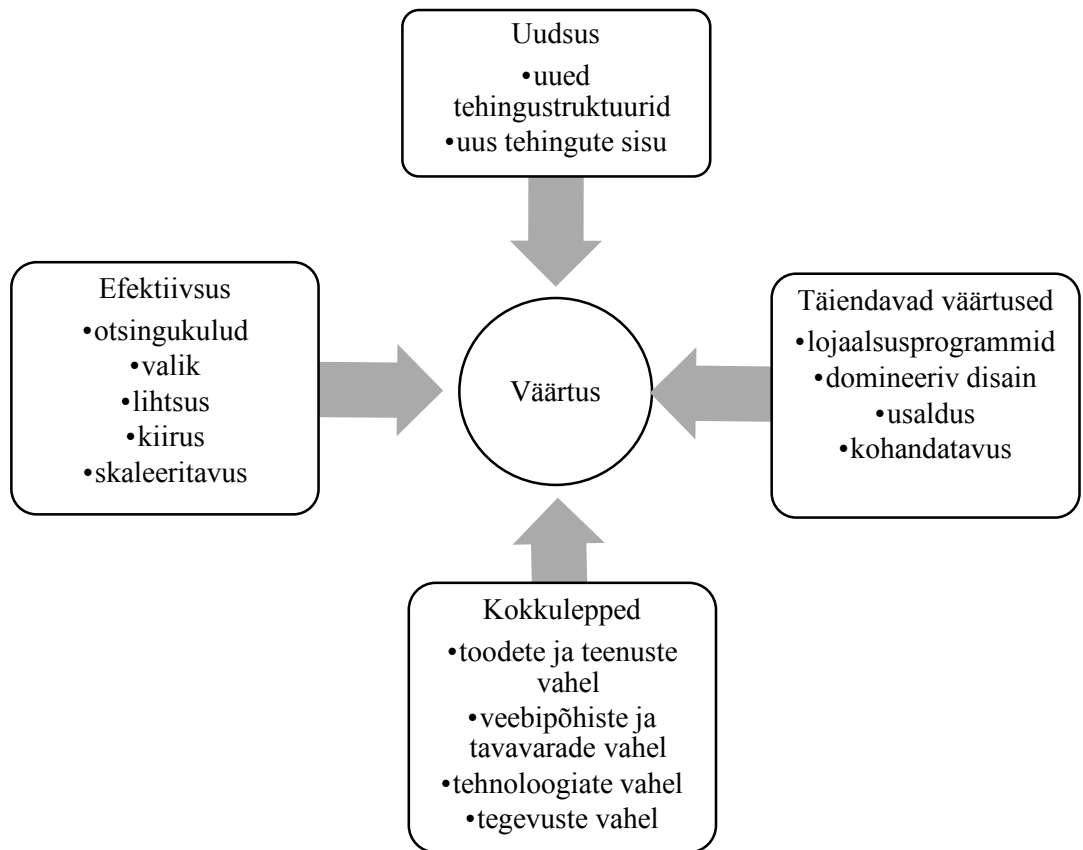
innovaatiliselt lähenedes tarbijani jõuda, on suurem tõenäosus võita tarbijate lojaalsus edaspidistes suhetes.

Autori arvates on e-kaubanduses palju ruumi erinevateks innovatiivseteks tegevusteks. Seda enam, et internetipõhised tooteid ning toimivaid praktikaid ei ole keerukas jälgendada ning paremini teha. Uue raamistiku rakendamise järel on võimalik aru saada uue tehnoloogia või tehingukulude protsessi efektist. Kui tehnoloogia vähendab tehingukulusid, siis on see tõenäoliselt kasulik. See tõstatab aga küsimuse, kes siis võidab kulude vähenemise arvelt. Kui kasutatav tehnoloogia on unikaalne või liiga keerukas et järgi teha, siis innovaator peaks olema võimeline püüdma osa arengutest ning seeläbi muutuma väärtuslikumaks. Teisalt, kui tehnoloogia on kergesti imiteeritav konkurentide poolt, siis tarbijad saavad osa enamusest pakutavatest väärtustest. (Garicano, Kaplan 2002: 93 - 94)

Lisaks eelpool toodud väärtuspakkumise loomise mudelitele ning võimalustele on käesoleval hetkel oluline väärtuspakkumiste loome e-kaubanduses, kuna antud juhul konkurentsituatsioon tihedam. Selleks, et väärtuse loome e-kaubanduses edukas oleks on Amit ja Zott täiendavalt väärtuse pakkumise joonisele (joonis 2), loonud mudeli, mida peaks arvesse võtma väärtuse loomisel e-kaubanduses. Siinkohal tuleb arvestada nelja peamise suunaga, mis annavad edasi ning kajastavad, mis tüüpi teadmisi või oskusi tuleks arvesse võtta väärtuste loomel e-kaubanduses. Väärtus on allpool olevas käsitluses kogu väärtus, olenemata sellest, kas see on suunatud ettevõttele, tarbijale või mõnele muule osapooltele. Joonisel 4 on toodud, milliste väärtuste koosmõjul on võimalik luua kogu väärtus, sealhulgas võttes arvesse iga osapoolte huve. E-kaubanduses on olulisel kohal väärtuspakkumise uudsus, mida kirjeldab Amit ja Zotti poolt välja toodud väärtuse loomise mudel joonisel 4. Jooniselt on näha, et e-kaubanduses on oluline uudsus, efektiivsus, täiendavate väärtuste arvukus ning kokkulepped erinevate osapoolte vahel. Töö autor toob siinkohal eriti välja uudsuse ning täiendavate väärtuste olemasolu vajalikkuse. Kuna e-kaubanduses on konkurents tihedam ning klientide poolehoiu saavutamine on ettevõtte toimimise kohalt ülimalt oluline.

Amit ja Zotti (2001) käsitluse järgi on väärtus on kogum neljast suuremast väärtuskategoriast: efektiivsus, uudsus, täiendavad väärtused, kokkulepped. Vastavate

väljatoodud ressursside olemasolu on ülimalt oluline, kuna nende puudumisel ei saavutata sellist positsiooni nagu e-kaubanduses on vaja. (Amit, Zott 2001: 503) Kasutaja rahulolu viitab kasutaja tajule, kuidas süsteemi efektiivsus vastab tema ootustele. Vajalikule infole ligipääse minimaalse vaevaga ning hea kasutajaliides on üks võimalusi veebipõhiseid e-poode arendada ning konkurentsivõimelisena hoida. Süsteemi tundlikkus on ettevõtete vahelise suhtluskeskkonna võimekus vastata kasutaja ja ettevõtte vajadustele. See ei peegelda ainult ajakulu, mis kulub otsingu tegemiseks, vaid ka võimalust alternatiivide otsimiseks mõistliku perioodi vältel. (Subramaniam, Shaw 2002: 11)



Joonis 4. Väärtuse loomine e-kaubanduses (Amit, Zott 2001)

Väärtuse vahendamine väärtuspakkumise käsitluses on rahalised ja rahatud lisategevused, mis on vajalikud pakkumise sidumiseks teiste pakutavate võimalustega, et saavutada soovitud väärtus tarbija jaoks. Väärtuse vahendamine on tähtsusahelas madalamal kui

märgitud ja kogetud väärtus, kuid märgib olulist rolli väärtuspakkumise kompleksuses. (Holttinen 2014: 108) Väärtuse vahendamise olulisusele viitab ka Payne ja Frow 2014 aasta uuring, kus leiti, et üha enam vaadatakse üle võrgustumise võimalusi ja teenuste ökosüsteemi teenust osutavates ettevõtetes ning on jõutud järeldusele, et väärtuspakkumine on ülimalt olulisel kohal. Väärtuspakkumise kontseptsiooni on mõeldud laiendada veel kaugemale kui ettevõtte suhted tarbijaga. (Payne, Frow 2014: 333) Väärtuse vahendamine ei ole oluline ainult ettevõtte ja tarbija vahelistes suhetes, vaid ka ettevõtete vahelises suhtluses.

Väärtuse vahendamisel ning konkreetsete väärtuste loomel peab arvestama väärtuse loomise teiste aspektidega. Millistel tingimustel väärtus tarbija jaoks tekib ning kuidas seda paremini edasi anda? Üldjuhul on eelistatud erinevustel põhinev väärtuspakkumine mis on parem võrreldes üldisega. Ettevõtete jaoks on aga oluline ühisosa leidmine erinevuste vahel, et luua oma positsiooni kaitsev väärtuspakkumine. Sellisel juhul langeb ettevõtete otsustusõigust omavatele isikutele üha suurem vastutus. Seda eelkõige õigete otsuste tegemisel. Üldjuhul tahetakse teha äri ettevõtetega, mis oskavad hinnata oma kriitilisi probleeme äritegevuses ning suudavad luua lihtsasti arusaadava ning edukalt tarbijani jõudva väärtuspakkumise. (Anderson, Narus *et al* 2006: 92) Lihtsus aga ei tähenda seda, et väärtuspakkumise võiks luua kujul “väärtus = eelised – kulud”. Selline loogika ei aita enam tänapäeval konkurentsivõimelisena püsida. Probleem seisneb selles, et enamus väärtuspakkumisi põhinevad eeldustel ning on liiga üldised selle asemel, et pakkumine detailsemalt läbi mõelda ning üksikasjadele rohkem rõhuda. (Barnes *et al* 2009: 59) Olukorra muutmiseks on vajalik pakkuda konkreetsetel eelistel põhinevaid väärtusi vastavalt sihtturule. Parema arusaama jaoks on vajalik teha pistelisi tagasisideküsitlusi, et saavutada parem visioon tarbija vajadustest. (Anderson, Narus *et al* 2006: 92)

Erinevuste ühisosa leidmise meetodika erineb valitud erinevuste meetodikast kahel peamisel moel. Esiteks, pakkuda rohkem väärtusi ei ole alati kõige jätkusuutlikum lahendus. Kuigi teenuse osutaja pakkumus võib omada mitut valitud erinevust siis tegelikkuses fokuseeritakse ühele või kahele peamisele pakutavale erinevusele. Seeläbi on võimalik luua suurim väärtus oma klientidele. (Anderson, Narus *et al* 2006: 94) Tarbijate vajadused on muutumas üha mitmekülgsemateks ning mitmed käsitlused on leidnud, et selle peamiseks

põhjusteks on emotsioonide ajal tehtud ostud. Võrreldes praktilise väärtusega on emotsionaalse väärtuse lähenemine oluliselt subjektiivsem ja seeläbi oluliselt personaalsem. Emotsionaalset väärtust tajutakse rohkem läbi meelelahutuse ja lõbu. Emotsionaalne ostu väärtus viitab eelkõige tarbija taju seisundile, millisel hetkel ostuotsust käsitletakse. (Seo, Lee 2008: 492) Sellest tulenevalt on ettevõtetel vajalik leida ühisosa erinevate meelelahutuslike elementide ning pakutavate praktiliste hüvede vahel.

Kui pakkumise koostajal on selge ülevaade, millistele väärtustele tuginedes pakkumist koostama hakatakse, on vajalik luua kompleksne väärtuspakkumine. Sealjuures tuleb arvestada kõiki pakkumisega seonduvaid aspekte, alates ettevõtte teistest pakkumistest kuni olemasolevate turul tegutsevate konkurentideni. Barnes *et al* on koostanud väärtuspakkumise loomise mudeli, mis on toodud joonisel 4. Tema käsitluse järgi koosneb väärtusepakkumise loome kuuest vaheetapist, mille abil on võimalik luua sobiv väärtuspakkumine. Sel juhul ei tehta erinevust ettevõtete vahelisele ja kliendisuhete tasandile. (Barnes *et al* 2006: 59)

Boydi käsitluses on suurettevõtete vahelistel suhetel pikas perspektiivis olulisel kohal pühendumus erinevate osapoolte vahel. (Boyd 2004: 12) Suurettevõtted antud kontekstis on ettevõtted, mis on tegutsenud turul pikema perioodi väletel ning on loonud endale juba toimiva kliendibaasi, mis genereerib stabiilset tulu. Seda kinnitab organisatsiooniliste ressursside on suunamine sisemiste protsesside juhtimiseks:

- teenuste ja kaupade allhankimine;
- koostöö tootearenduses;
- erinevad finantstehingud ettevõtete vahel.

Nende hulgast on ettevõtete vahelised allhanked üldjuhul kõige kulukamad ettevõtte jaoks. Mitmetel ettevõtetel kulub selleks ligi 50 – 60% tulust. Kaudsed ostud käsitlevad kaupu ja teenuseid, mis ei ole osa lõpptootest, kuid toetavad ettevõtte sisemisi tegevusi. (Subramaniam, Shaw 2001: 2) Kuigi ettevõtted tegutsevad koos ühiste eesmärkide nimel, siis ei unustata oma identiteeti. Erinevad ettevõtted eelistavad teha koostööd konkurentsieelise saavutamiseks teiste ettevõtete ees. Ettevõtete vahelistes suhetes võib

osutada takistuseks, internetikeskkondades väärtuspakkumiste loomine. Ettevõtete hulgas ei ole veel täieliku kindlust, interneti efektis kommunikatsioonivahendina. Samuti ei olda päris kindlad erinevate ressursside jagamise meetodite efektiivsuses, et tulemuseks oleks suurem väärtus. (Boyd 2004: 12-13)

Autori arvates on käesoleval hetkel väärtuspakkumise kontseptsiooni roll ettevõtte ärilises strateegias suurem kui varem, seda eriti e-kaubanduses. Kvaliteetselt ning suure pühendumusega koostatud väärtuspakkumine võib olla ettevõtte edasise strateegia aluseks ning annab tegevuse põhisuunad. (Payne, Frow 2014: 329) E-kaubanduse kujul on tekkinud lisanduv kanal, mis võrreldes tavapärase ostumeetoditega võimaldab pakkuda tarbijatele erinevates situatsioonides tehinguid parematel tingimustel. Selle täiendava kanali täielikuks rakendamiseks peavad ettevõtted suunama rohkem tegevusi oma tarbijate väärtustele. (Keeney 1999: 533) Sama lähenemist on pooldanud ka Payne ja Frow, kes on öelnud, et praeguse hetkeni ei ole väärtuspakkumiste olemus olnud piisavalt hästi defineeritud nõudluse-pakkumise loogikas ning teenusepakkumist uurivas teaduskirjanduses. (Payne, Frow 2014: 335)

Kokkuvõtteks saab öelda, et väärtuspakkumise loomiseks on mitmeid võimalusi, kuid alati on selle tuumaks kliendi vajaduste rahuldamine. Selleks, et teada saada, milliseid on kliendi ootused, tasub teha võimalikult palju koostööd erinevate ettevõtetega ning klientidega. Kui klient on rahul tajutavate hüvedega ning saab aru, et toode või teenus, mida ta kasutab pakub lisanduvat väärtust, siis jääb ta väga suure tõenäosusega kliendiks ka edaspidi. Nagu eelnevast selgub, siis kliendi lojaalsuse ning ettevõtte kliendikeskse väärtuspakkumise vahel on väga suur seos.

1.2 Väärtuspakkumise väärtuse tõstmine ja selle eripärad e-kaubanduses

Kuna käesoleva töö eesmärgiks on uurida lisatava teenuse mõju väärtuspakkumisele, siis käsitletakse antud töös lisaks väärtuspakkumise loomele ka erinevaid strateegilisi lähenemisi, kuidas muuta väärtuspakkumist tarbija jaoks paremini arusaadavaks ning atraktiivsemaks.

Sellega seoses on alljärgnevalt välja toodud erinevad riskikohad, mis võivad ette tulla nii kliendi kui ettevõtte seisukohalt.

Väärtuspakkumine on omandanud aja jooksul ühe suurema rolli e-kaubanduses. Kuna peaaegu kõigil ettevõtetel on võimalik tooteid ning teenused müüa interneti vahendusel, siis on vajalik konkurentidest tugevalt eristuda. (Quaddus, Achjari 2005: 132) Jäänud on vaid mõned teenused, mis vajavad ilmtingimata inimeste vahelist interaktsiooni ning seeläbi pole võimalik neid e-keskkonna vahendusel tarbida. Sellest tulenevalt on IT hakanud määrama üha dominantsemat rolli erinevate toodetel väärtuse andmisel. Traditsionaalselt toetab IT äriprotsesside sujuvat toimimist ning need kajastuvad vaid kuludes. Infotehnoloogiast sõltuvate toodete puhul on võimalik sel viisil lisanduvat tulu teenida. Mitmed tooted on muutunud võimalikuks ainult tänu kaasaegsetele arengusuundadele, kuna üha enam inimesi hakkab kasutama igapäeva toiminguteks internetipõhiseid tooteid ja teenuseid. Näiteks digitaalsed tooted on tugevalt sõltuvad IKT arengutega. Digitaalsete toodete sektor on tugevalt mõjutatud Interneti arengute poolt: muusikat, filme ja tarkvara on võimalik müüa ning tarnida Interneti vahendusel. Võrreldes Internetikeskkonnaga on mitmed uudsed Internetipõhised tooted alles arenemisjärgus. (Gordijn 2003: 115)

Tooteahela uurimine on e-kaubanduses väärtuse vahetuses kriitilise tähtsusega. Siiani on uuringute tulemusel leitud positiivseid seoseid infovahetuse ning parimate lahenduste kasutamise vahel ettevõtetes. (Porterfield *et al.*: 436) Siiski tõstatab see küsimuse, kuidas arendada innovaatilisi- ja infotehnoloogia intensiivseid tooteid. Tänu uudsetele toodetele, mis hõlmavad endas erinevad programme ja aplikatsioone on esimeseks sammuks andmete väljatoomine, analüüs ning nende valideerimine vastavalt süsteemi nõuetele. Selleks, et arutada süsteemi vajadusi on oluline kõigepealt selgeks teha toode ning sellega kaasnev tarkvaraline lahendus. Suurfirmadele orienteeritud lähenemised ei ole kõige paremad, kuna sinna ei ole arvestatud nii põhjaliku IT arendusega. Lisaks eelnevale on mitmed ärilised lähenemised olnud rohkem kasulikud globaalse visiooni loomisel, mitte konkreetse äriarendamise juurutamisel. (Gordijn 2003: 116)

Samas võib olla e-kaubanduses mitmeid varjatud ohukohti, mis võivad esialgu tagaplaanile jääda. Strauss on oma käsitluse järgi välja toonud kõige tõenäolisemad riskid, mis võivad e-kaubanduses ilmned (Strauss 2014: 19):

- vahetu kliendisuhte vähenemine;
- keerukas väärtuse vahendamine kliendini;
- ei ole võimalik positsioneerida keerukaid tööriistu ja teenuseid;
- raske omandada uusi kliente.

Lisaks eelpool olevatele ettevõtete poolt välja toodud riskikohtadele on suur hulk klientide poolt tajutavaid riske. Liebermanni ja Stashevsky poolt läbi viidud uuringust selgus, et e-keskkonna vahendusel ostnud kliendid tunnevad ohtu eelkõige turvalisuse osas. Enim kardetakse krediitkaardi andmete ning personaalse informatsiooni lekkimist kolmandatele osapooltele. (Liebermann, Stashevsky 2002: 298) Selleks, vältida võimalike klientide poolt tajutavaid riske peaks e-poe haldaja looma võimalikult loogiliselt toimiva e-keskkonna, kus on riskide hajutamine kliendi jaoks üheselt mõistetavaks tehtud. (Fang *et al* 2014: 423) E-kaubandus annab kliendile ja ettevõttele hulga eelised, ent ei saa jätta tähelepanuta võimalike ohukohti. Nagu eelpool kirjeldatud, siis on hulk erinevaid riske ettevõttele, kui ka kliendile. Kui aga luua tugev ning turvaline e-keskkond, siis on see e-poe väärtuspakkumise üheks oluliseks osaks. Kui klient tajub, et tal on vähem riske, siis sooritab ta ka suurema tõenäosusega ostu.

Eelpool nimetatu vältimiseks loovad üldjuhul ettevõtted e-kaubanduses tegutsemiseks infotehnoloogiamahuka väärtuspakkumise, mis on sel juhul esmane loogiline valik. Tihti tehakse seda liiga enesestmõistetavalt ning see võib kaasa tuua tagasilööke. Esiteks puudub üldine arusaam, milline uus väärtuspakkumine olema saab. Teiseks, põhjalikult läbi mõtlemata koostatud väärtuspakkumist võib olla väga keeruline analüüsida. Seda on raske paremaks muuta, kuna kõik huvigrupid võivad olla olemasolevast erineval arvamusel. Infotehnoloogiamahukad väärtuspakkumised toetuvad väga suurel määral tarkvarale. Tarkvara loomiseks peavad insenerid aru saama ettevõtte äritegevusest, mitte ainult kirjeldatud tarbija vajadustest või lähteülesandest. Kui väärtuspakkumine on halvasti

sõnastatud ning pole korrektselt fikseeritud, jätab see tarkvaraarendajatele võimaluse seda interpreteerida vastavalt nii, nagu neile tundub. Tagajärjeks võib olla kõiki osapooli mitte rahuldav lahendus. (Gordijn 2003: 116) Nagu eelnevalt öeldud, siis vahetud kontaktid kliendiga on ülimalt olulised. Tutvustades e-kaubanduses võimalusi klientidele, võivad kliendisuhetud saada oluliselt kahjustada. Seega on tähtis, et klientidelt küsitakse pidevalt tagasisidet, kuna kliendid on ettevõtte seisukohalt olulise tähtsusega innovatsiooni loojad. (Strauss 2014: 19) E-kaubanduses hinnatakse pikaajalisi suhteid ülimalt oluliseks, kuna see aitab kaitsta ettevõtteid kriitiliste ressursside kaotamise vastu. E-kaubanduse hetkeolukorra kohta annab ülevaate alljärgnev:

- Tarbijatele suunatud e-kaubandus näitab arenguid: Euroopas on pooled ettevõtted võimelised vastu võtma tellimusi e-keskkondadest, kuid need tellimused moodustavad käesoleval hetkel väikese osa ettevõtte kogukasumist.
- Erinevate majandussektorite vahel on suured erinevused. Väiksemad ettevõtted kipuvad suurte kulude ning oskusteabe puudumise tõttu ajast maha jääma. See on põhjustanud digitaalse arengulõhe ka ülimalt arenenud riikides.
- E-kaubanduses on küllaltki väikesed sisenemisbarjäärid, mis võimaldab hõlpsasti uutel tulijatel turule siseneda. Enamus e-kaubanduse turgudest on loodud just uustulijate poolt.
- Mobiilirakendused ei ole veel siiani toonud oodatud tulemusi. Põhjuseks on enamasti ebakindlus ning ebaselgused oma ärimudelites. (Boyd 2004: 14)

Erinevate autorite väärtuspakkumiste koostamise strateegiatest tulenevalt on töö autor koondanud lähenemised viieks peamiseks strateegiaks, mida ka järgnevalt põhjalikumalt käsitletakse. Nendeks strateegilisteks lähenemisteks on: efektiivsuse strateegia, tasuta väärtuste strateegia, unikaalsete väärtuste strateegia, komplektse kliendilahenduse strateegia ning väärtuse koosloome strateegia.

Efektiivsuse strateegia peamiseks lähtepunktiks on erinevaid kulutusi vähendavate väärtuste pakkumine tarbijatele. Antud väärtuspakkumise strateegia kohaselt on oluliseks aspektiks väärtused, mis võimaldavad kliendil aega ning raha säästa. Sellest ka efektiivsuse tõus kliendi

vaatenurgast. Kliendil on võimalik säästa ning seeläbi efektiivsemalt e-poes opereerida. Sellist strateegiat kasutavad enamasti *online* oksjoni keskkonnad, aga ka teised veebikaubamajad. (Doligalski 2010: 17) Efektiivsust on võimalik hinnata ka ettevõtete seisukohalt, mistõttu ei ole kliendid ainsad, kes antud strateegia rakendamisega võivad. Ettevõtete seisukohalt tõuseb efektiivsus eelkõige kulutuste vähendamisel. Subraniam ja Shaw (2011) on oma käsitluses välja toonud mõned tegurid, mis võimaldavad ettevõtetel kulude arvelt kokku hoida ning efektiivsust tõsta (Subramaniam, Shaw 2001: 11):

1. Väiksemad tehingukulud;
2. Väiksemad laovarude hoidmise kulud;
3. Madalam hind;
4. Madalamad tootmiskulud.

Kulude vähendamise arvelt suureneb ettevõtte võimekus ning seeläbi kogeb ka tarbija kvaliteetsemat pakkumist. Allpool on välja toodud mõned ettevõtte kasutegurid, mis tagavad pikas perspektiivis tarbijate suurema rahulolu (Subramaniam, Shaw 2001: 11):

1. Kõrgem protsesside kvaliteet;
2. Madalamad hankekulud;
3. Tõusev kasutaja rahulolu;
4. Tõusev süsteemi tundlikkus.

Tänu pakkumise mastaabile on võimalik pakkuda laia toodete valikut ning seeläbi on võimalik hoida tarbijatel kokku erinevate tehingute arvelt. (Doligalski 2010: 17) Sarnaselt tarbijatele on erinevatel ettevõtetel kasulikum teha koostööd partneritega, kellega suheldes on võimalik tehingutega seotud kulutusi hoida võimalikult väiksena. (Porterfield *et al*: 436) Kulude arvelt kokkuhoiu tõttu on ettevõtetel informatsiooni korrapäratust vähendades võimalik vähendada klientide kulutusi. Internetipõhised oksjonikeskkonnad kasutavad ostjate poolt tehtud hinnanguid müüjale vajaliku informatsiooni ebakõla vähendamiseks. (Doligalski 2010: 17) Infomüra või informatsiooni korrapäratust tekitab ettevõttele raskesti hoitava positsiooni. Kuna ettevõtete efektiivsus on otseselt seotud turul oleva positsiooniga, siis info korrastamine aitab tagada positsiooni turul ning tagab eelised konkurentide ees

(Strauss 2014: 8) Klientide jaoks on oluline saada vajalik info võimalikult süstematiseeritult ning üheselt mõistatavalt. Seetõttu on e-keskkonnas oluline infot hoida kliendile arusaadavalt, et e-poe poolt pakutav väärtus nendeni jõuaks. Selleks on erinevatel ettevõtetel loodud interaktiivsed leheküljed, et klientideni suunatavat infot kõige adekvaatsemalt kohale viia.

Lisaks eelnevatele on võimalik ettevõtte siseselt tõsta efektiivsust äriprotsesside optimeerimisega. Selleks on kõigepealt tarvilik vähendada juba läbitud etappide kulusid, näiteks kui teatud tegevused on automatiseeritud juba telefoni või veebipõhiselt. (Garicano, Kaplan 2002: 91) Ettevõtetevaheliste tehingute automatiseerimine vähendab oluliselt personalikuluseid käsitsi tehtava töö arvelt. Traditsioonilised ettevõtetevahelised tehingud omavad siiani suurt veamäära inimteguri tõttu. Veahaldus vajab tehingute tegemisel personali käsitsi sekkumist. Igasugune vigade vähendamise viitab koheselt personali aja ning kulude vähenemisel. Seetõttu on võimalik luua uudsed hüved aja, protsesside ja vigade arvelt säästmisel. Subramaniam ja Shaw (2002) on loonud arvutusmeetoodika, kuidas hüved aitavad säästa:

- Otsingu pealt säästmine = otsimise ja sisestamise aja vähenemine * tööjõud;
- Protsside pealt säästmine = protsside aja vähenemine tehingu kohta * tööjõud;
- Säästmine vigade pealt = vigade vähendamine * keskmine ajakulu ühe vea lahendamisel * tööjõud.

E-kaubanduses on suurfirmade vahelistes suhetes võimalik efektiivsust tõsta turu hüvede (või otsese informatsiooni arengute) vähendamisega. Internet vähendab suure tõenäosusega tarbija kulutusi vajalike toodete või teenuste otsimisel kuna Internetis otsida ning hindu võrrelda on oluliselt odavam kui katalooge lugeda. Samuti ei ole vaja aega kulutada hinnapäringute küsimisele telefoni teel. Pakkujaid jõuavad väiksemate kulutustega oluliselt kiiremini oma tarbijateni. Interneti mastaapsuse ning võimekuse tõttu võivad kliendid leida selliseid toote- või teenuspakkujaid, kelleni muidu polekski jõutud. (Garicano, Kaplan 2002: 91) Internetipõhiste otsingusüsteemide abil on võimalik oluliselt klienditeeninduses ning rahandusosakondades administratiivkulude arvelt kokku hoida. (Strauss 2014:18) Liigsete

tehingute läbiviimise vähendamine toob kaasa otsese majandusliku tulu ning võib tuua kaasa eelseid, mida senini ei osatud oodata. Garicano, Kaplan 2002: 92) Tänu e-kaubanduse arengule saab klient kõik vajalikud teenused läbi interneti teha ilma, et selleks oleks vaja teha suuri kulutusi. (Strauss 2014: 14)

Kõigis Subramaniami ja Shaw arvutustes võrdub tööjõukulu keskmise palgatöötaja tunnitasuga. (Subramaniam, Shaw: 19) Veebipõhised süsteemid aitavad ettevõttel ennustada potentsiaalset järgnevat mõju, mõõta sooritust ning seeläbi vähendada üldiseid kulutusi. Ettevõtetevaheliselt aitab efektiivsuse strateegia rakendamine kaasa pikaajaste koostöösuhete tekkimisele. (Boyd 2004: 14)

Järgnevalt käsitletakse tasuta pakkumiste strateegia põhimõtteid, kuna see on üks viimase aja levinumaid viise midagi Internetis pakkuda. Millegi tasuta pakkumine on alati olnud atraktiivne pakkumine. Iga müügiorganisatsioon võib kinnitada, et nullist genereeritud väärtus on suurem, kui näiteks ühest sendist või mõnest muust summast. Viimaste aastate jooksul on Internetis toimunud tasuta pakkumiste plahvatuslik kasv. See tekitab muidugi küsimuse, kuidas on võimalik tasuta asju pakkudes jätkuvalt tulu teenida. (Osterwalder *et al*: 2014: 90) Antud strateegia populaarsus tõusis Interneti kommertsiaalsetel eesmärkidel kasutuselevõttuga. Tagajärjena tekkis situatsioon, kus ettevõtted tasustasid oma teenuseid väljaspool Internetti. See raskendas teatud ettevõtetel, näiteks ajalehtedel, genereerida sissetulekut. (Doligalski 2010: 17) Tasuta väärtuste strateegia võib olla osa suuremast äristrateegiast. Tasuta pakkumiste strateegiat võib rakendada kahel peamisel moel: tulu genereeritakse teiste kliendigruppide poolt või küsitakse raha rohkemate pakutavate väärtuste eest.

Esimene tasuta väärtuste pakkumise kontseptsioon eeldab, et ettevõtte asub mitmekülgsel turul ning vajab tulu genereerimiseks vähemalt kaht üksteisest sõltumatut tarbijasegmenti. Näiteks veebiportaalid omavad kahte peamist kliendisegmenti. Esimesed on lõpptarbijad, kes kasutavad portaali poolt pakutavaid tasuta väärtusi nagu näiteks uudised, e-mail või otsingumootorid. Teine tarbijagrupp kasutab edasijõudnud väärtusi, mis toovad portaali tulu. Antud juhul kasutatakse tasuta väärtuste strateegiat kliendibaasi loomiseks, mille najal

saab ettevõtte pakkuda tasuta teenuseid teisele tarbijagrupile. (Doligalski 2010: 17) Sellisel kujul väärtuspakkumine on ettevõtte jaoks ülimalt kasulik, kuna on fikseeritud kaks kindlat sihtgruppi, kellele pakutakse erinevaid väärtusi. Need, kellele pakutakse tooteid või teenuseid tasuta, ei vaja tingimata tasuta väärtusi ning vastupidi. See aga ei välista olukorda, kus üks klient võib kuuluda mõlemasse sihtgruppi.

Teine meetodika tasuta väärtuste pakkumiseks põhineb klientide omastamisel, kes kasutavad tasuta väärtusi ent ostavad ka tasuta teenuseid. Tihti kutsutakse seda *freemium* (baastase on tasuta, lisahüvede eest peab maksma) mudeliks, mis koosneb tasuta ja tasulisest pakkumisest. (Doligalski 2010: 17) Terminit "*freemium*" kasutas esimest korda Jarid Lukin ning hiljem sai see populaarseks riskikapitalist Fred Wilsoni blogis. Üldjuhul kasutatakse seda veebipõhistes ärimudelites, kus kasutatakse tasuta ning tasuta teenuseid koos. (Osterwalder *et al* 2014: 96) Toode omandab rahalise väärtuse, kui tarbijad leiavad, et nad on nõus maksma kauba eest rohkem. Sel juhul tajutakse raha eest saadava väärtuse eelist teiste pakutavate ees. (Anselmsson, Bondesson 2015: 60) Antud strateegia on väga ahvatlev, kuid seda on raske elus hoida, kuna alati ei ole täpset arusaama, milliste väärtuste eest on tarbijad nõus maksma ning mida saab anda tasuta. (Doligalski 2010: 17) Autori arvates on *freemium* mudelitel suur edu teiste ees ning samas suur tulusus ettevõttele. Kliendil on võimalik kasutada hüvesid tasuta ning kui soovetakse rohkem, siis on vaja maksta lisaks.

Kolmas käsitletav strateegia on täieliku kliendilahenduste strateegia, mis tugineb laia valiku toodete või teenuste pakkumisele kindlates kategooriates. Internetitehnoloogia areng võimaldab presenteerida hulganisti tooteid e-poodides, mis tuleneb madalast tehnoloogilisest piiratusest. Selle tagajärjena seavad poed oma pakkumuse *long tail* printsiibi järgi, mis eeldab müügihittide ja nišitoodete samaaegset pakkumist. (Doligalski 2010: 18) Arvatakse, et täieliku kliendilahenduste strateegiat on võimelised omandama vaid väga teadmismahukad ettevõtted ning seda on vaja uurida nii väärtuse loomise kui strateegia tasandil. (Sheehan *et al* 2005: 25) Tegelikult pakuvad mitmed firmad väärtust erinevatest majanduslikest oludest sõltuvana. Selline kontseptsioon koosneb toodete pakkumistest erinevates kategooriates. (Doligalski 2010: 18) Täieliku lahenduse juures eristatakse konkurentsieelistena individuaalseid lahendusi. (Prior 2013: 1193) Töö autori arvates tagab

täieliku kliendilahenduse pakkumine väga suure eelise kliendi silmis, kuna teenusepakkujaid on väga palju ning tihtipeale killustatult. Potentsiaalne klient hoiab oluliselt aega kokku, kui ta saab kõik vajalikud toimingud ühes kohas tehtud.

Neljandaks käsitleb töö autor unikaalsete väärtuste strateegiat. Doligalski arvates peaksid antud strateegiat kasutama ettevõtted, mis pakuvad väikestes kogustes kvaliteetseid tooteid või teenuseid (Doligalski 2010: 18) Unikaalsus on siinkohal defineeritud kui piir, milleni tarbija tajub, kus pakutav toode erineb teistest konkureerivatest toodetest. Seda võib lugeda unikaalse müügipakkumise, diferentseerimise ning erinevuspunktidele põhineva pakkumuse nurgakiviks (*unique selling point*). Unikaalsus on fundamentaalne brändi loomise kontseptsioonis, kuna see on peamiselt suunatud ühe toote esile tõstmisele võrreldes teiste tootjatega. Mitmed toimivad brändid kasutavad just unikaalsete väärtuste kogumit oma pakkumuses. (Anselmsson, Bondesson 2015: 61) Kui tehnoloogia on unikaalne või raskesti järgitehtav võimaldab see tõsta oluliselt toote või teenuse väärtust. (Garicano, Kaplan 2002: 93-94) Antud situatsioon on ettevõtte jaoks väga atraktiivne, kuna see võimaldab küsida kõrgeid hindu ning seejärel kõrget kasumimarginaali ära kasutada. Strateegia suurimaks puuduseks on unikaalsete väärtuste loomine ning pikas perspektiivis väärtuste hoidmine. (Doligalski 2010: 18) On unikaalne luua interaktiivne kommunikatsioon läbi toote või teenuse isikustamise. Toode või teenus suhtleb sel juhul tarbijaga vahetult ning reageerib operatiivselt. (Sashittal *et al* 2015: 328) Unikaalsete väärtuste strateegia omaksvõtmine võib kaasa tuua vormilist innovatsiooni, privilegeeritud juurdepääsu toorainele või nišis opereerimisele. Väärtuse pakkumise innovaatiline lähenemine viib situatsioonini, kus ettevõtte pakub unikaalset väärtust oma tarbijale. (Doligalski 2010: 18) Kliendi lojaalsus, unikaalse pakkumise lisanduv väärtus loovad konkurentidele suure sisenemisbarjääri. (Strauss 2014: 7) Pakutavate väärtuste unikaalsus võib kaasa tuua nišis opereerimist, kus tarbija ootused on erinevad ning need peaksid saama rahuldatud erinevate väärtuste kombineerimisega. (Doligalski 2010: 18) Nišiette võtted pakuvad tooteid või teenuseid, mis erinevad teatud unikaalsuse võrra olemasolevatest konkurentidest. Üldjuhul pakutakse innovaatilisi, tehnoloogiamahukaid tooteid või teenuseid. (Strauss 2014: 8) Nišis opereerimise kasuks räägib madal konkurents ning kõrge kasumimarginaal. Näiteks e-pood,

mis pakub jalatseid suurematele numbritele. (Doligalski 2010: 18) Unikaalseks väärtuseks võib lugeda ka erinevaid ärisuhteid ettevõtte vahel, kus kombineeritakse omavahel erinevaid ressursse, et tagada paremaid võimalusi tulevikus. (Truong *et al*: 2012)

Unikaalsete väärtuste strateegia on atraktiivne kuna see võimaldab kliente koormata kõrgemate finantsiliste ning mittefinantsiliste kuludega. Mis omakorda tähendab, et ettevõtte võib küsida kõrgemat hinda või seada kõrgemad tehingukulud. Vastupidine võimalus on, et pakutakse üldist väärtust, mida teevad kõik teised, kuid vähendatakse rahalisi ning mitterahalisi kliendikuluseid, suurendades seejuures väärtust tarbijale. Seda on enim märgata erinevate e-poodide sektoris, mis müüvad kodutarbeid, raamatuid jne. Sellistes tööstusharudes konkureerivadki ettevõtted Internetis madalate hindade näol, mis võib viia nende kasumi langemisele. (Doligalski 2010: 18) Autori arvates sobib unikaalsetel väärtustel põhinev väärtuspakkumine eelkõige ettevõtetele, kes tulevad turule esmakordse toote või teenusega ning hakkavad endale ise turgu ning nõudlust looma. Samuti sobib unikaalsetel väärtustel põhinev strateegia hästi e-kaubandusse, kuna sel juhul on võimalik esile tõsta konkreetseid väärtusi, mille järgi on turul suurem nõudlus. Juhul kui konkurendid ei suuda samaga vastata, loob ettevõtte endale väga tugeva turupositsiooni ning sellega kaasneva konkurentsieelise.

Viimasena käsitleb töö autor väärtuse koosloome strateegiat. Väärtuse koosloome strateegia on unikaalsete väärtuse strateegia kõrval teine suurema kasutusega kaasaegne strateegia. Selle eeliseks on tihedam koostöö kliendiga. Väärtuse koosloomet on vaadatud erinevatel perioodidel turunduse, teenuste, interaktsiooni, disaini ning ka innovaativsuse perspektiivist. (Agrawal *et al* 2015: 443) Väärtuse koosloome strateegia eeldab, et tarbijad osalevad aktiivselt väärtuspakkumise kujundamise protsessis, mida nad ise tajuvad ning seeläbi ka annavad edasi teistele tarbijatele. See viis on teatud koolkonna arvates moodsa konkurentsipõhimõtteks ning leitakse, et liigselt pakkumisele keskendumise asemel peaksid erinevad ettevõtted looma kliendikogemust koos tarbijaga mitmete eeldatavate väärtuste koosmõjul. (Agrawal *et al* 2015: 443) See loob situatsiooni, kus tarbija loob enamuse väärtusest koos ettevõttega nii nagu talle endale kõige sobivam on. (Doligalski 2010: 18) Väärtuse koosloome on põhjustanud olukorra, kus ettevõtted ei saa enam tegutseda iseseisvalt,

kujundada tooteid, arendada tootmisprotsesse, luua turundussõnumeid ning kontrollida müügikanaleid ilma tarbijatega läbi rääkimata. Kuna tarbijatele on võimaldatud väärtust koos luua, siis otsitakse võimalust sekkuda igasse ärisüsteemi. Tänu moodsatele vahenditele ning olemasolevate väärtusega rahulolematusele, tahavad tarbijad suhelda ettevõtetega ning seeläbi koos nendega väärtust luua. (Pralhad, Ramaswamy 2004: 5) Väärtuse koosloome on suunatud tarbijatele eeldusega, et tarbija osaleb aktiivselt väärtuse loomes teistele tarbijatele. Enamasti kätkeb see endas Internetis sisu loomist ja avaldamist ning teiste tarbijatega suhtlemist sotsiaalmeedias või võrgustumise veebilehtedel. (Doligalski 2010: 18 – 19) Tavapäraselt on väärtusloome protsessis ettevõtetel ja tarbijatele kindlad rollid - üks toodab ning teine tarbib. Tooted ja teenused omavad väärtust ning turud vahendavad seda väärtust tootjalt tarbijale. Väärtuse loomine toimus väljaspool turgu. Nüüd, liikudes väärtuse koosloome poole on antud eristamine kadumas. Üha enam tarbijad sekkuvad väärtuse defineerimise ja loomise protsessi ning tarbijakogemus on see, mis paneb põhja tegelikule väärtusele. (Pralhad, Ramaswamy 2004: 5) Kliendi infovajadusele vastutulek ning iseteeninduse olemasolu on koosloome protsessis olulisel kohal, kuna see toetab kliendi tehingute tegemist. (Turner, Shockely 2014: 317)

Väärtuse koosloomet võimaldavad ka madala turutäituvusega olukorrad, kus uue turu loomisel on klientide osalus oluline. Lisaks klientidele on oluline ka äripartnerite toetus väärtusloome juures, kuna sel viisil on võimalik ressursse ning võimekusi kombineerida (Storbacka, Nenonen 2011:259) Väärtuse koosloome protsess võib tõstatada aga mitmeid olulisi küsimusi juhtide jaoks (Pralhad, Ramaswamy 2004: 6):

- Sügav dialoog tarbijatega on väga ajakulukas. Kuidas saab ettevõtte suhelda intensiivselt iga tarbijaga ning mitte kulutada liiga palju aega?
- Koosloome võimaldab ebaharilikult palju kliendil anda sisendid toote disaini. Kuidas säilitada toote kõrge kvaliteet ning anda järgi disainilt?
- Läbipaistvus võimaldab kliendil suhelda ettevõtetega pealetükkival moel. Kui lähedale ikkagi klienti tohib lasta?
- Üksikud tarbijad on koosloome kogemuse keskpunktiks. Kuidas saada hakkama kliendibaasi heterogeensete nõudmistega?

- Võimalusi avalikult arutades annab kliendile osalise kontrolli riskide üle, mida tajutakse, aga mitte ilmtingimata vastutust. Kuhu tõmmata vahe, millised on aktsepteeritavad ohud ning kus algavad ja lõpevad juriidilised vastutused?
- Koosloome viib ettevõtte lähemale indiviidi-kesksemale nõudluse vaatepunktile. Kuidas hinnata nõudlust nii ettearvamatute olude puhul?

Kliendid on üha enam informeeritud, ühendatud ning võimustatud suuremal skaalal kui kunagi varem. Seda tänu Interneti arengutele, mis on toonud ligipääsu uutele tööriistadele, mis aitavad tarbijal ettevõtte koos väärtust luua. Klientide võimustamine on toonud kaasa klientide rollide muutuse nende ostukogemuse käigus. Koosloomet on adresseeritud tarbija vaatenurgast, kui mitme etapilist protsessi osalemiseks. (Treblanche 2014: 3) Väärtuse koosloome tõstab oluliselt tarbija teadlikkust teenuse tarbimise osas ning kes seetõttu on võimeline oma käitumismustrit ümber hindama.

Erinevad ostukontekstid vajavad erineval määral tarbija sekkumist, tehes kindlaks nii ettevõtte kui tarbija poolne sisend. Tarbijad saavad sekkuda nii turunduses kui müügis, klienditeeninduses, uute toodete lansseerimises ning osalise koormusega töötajatena. Kliente saab kaasata ka iseteeninduse tehnoloogiatega, läbi unikaalse kogemuse ettevõttes, osaledes probleemi lahendamise protsessides ning lõpptoote loomisel. (Treblanche 2014: 3) Tarbija osalemise määr koosloomes oleneb oluliselt nende teadmistest ja oskustest ning vastava ülesande keerukusest. Osalemise määra mõjutab tehingu tulemus ning selle tulemusel kliendisuhete jätkuvus või mittejätkuvus. (Andreu *et al* 2010: 249; Treblanche 2014: 3)

Etgari (2008) uuris elementaarseid ühenduspunkte koostootmise ning personaliseerimise vahel ning leidis, et koosloomine protsessina koosneb viiest eristuvast etapist, kus kliendid on seotud. Etgari raamistik kaardistab tarbija koosloome protsesse: kliendi osalemisele eelnev etapp, motiveeritus osalemiseks, kliendi tulu-kulu analüüs osalemaks või mitte, osalemine ning tulemuslikkus ja osalemise hindamine. (Treblanche 2014: 3)

Kontseptuaalne motivatsiooni mehhanismide raamistik tarbija tõenäoliseks valmisolekus tegeleda väärtuse koosloomega näitab, et üldised ning spetsiifilisemad väärtused mõjutavad

tarbija suhtumist, tõhusust ning edasist käitumist (Xie *et al* 2008:110; Treblanche 2014: 3). Tarbija osalemise tase sõltub suuresti tema enda tehnilistest võimetest ning sellest kuidas osatakse informatsiooniga ümber käia. (Treblanche 2014: 3)

Kui kasutatakse elektroonilisi teenuseid, loovad tarbijad koos teadmuse. Tarbijad kehastavad erinevaid rolle teadmuse koostamises, mis mõjutavad erinevaid innovatsioonirikkaid ülesandeid. (Treblanche 2014: 3)

Alljärgnevalt teeb töö autor kokkuvõtte eelpool käsitletud erinevatest väärtuspakkumise koostamise strateegiatest. Millised autorid nõustuvad üksteise väidetega ning kuidas on võimalik mõõta väärtuspakkumise mõju.

Tabel 1. Efektiivsuse strateegia ja tasuta väärtuste strateegia võrdlus

| Viisid | Autorid | Mõõdikud | Kommentaariid |
|-----------------------------|--|--|---|
| Efektiivsuse strateegia | Doligalski (2010), Subranimam, Shaw (2001) Proterfield <i>et al</i> , (2010) Garicano, Kaplan (2002) | <ul style="list-style-type: none"> • Tehingukulude vähendamine • Kiirem kommunikatsioon • Väiksemad tehingukulud • Väiksemad laovarude hoidmise kulud • Madalam hind • Madalamad tootmiskulud • Tehingute automatiseerimine • Veebipõhisuse rakendamisaste | Efektiivsuse strateegia toimib, vaid juhul, kui ettevõttel on võimalik protsesse optimeerida ning seejuures kliendile väärtust juurde luua |
| Tasuta väärtuste strateegia | Doligalski (2010), Osterwalder (2014) | <ul style="list-style-type: none"> • Tasuta hüvede arvukus • <i>Freemium</i> mudelite olemasolu ja tulemuslikkus • <i>Vähemalt kahe teineteisest sõltumatu kliendigrupi olemasolu</i> | Tasuta väärtust saavad pakkuda vaid ettevõtted, kes on turul olnud pikka aega. Alustavatel ettevõtetel läheb antud skeemi järgi toimimine keerukaks |

Allikas: Autori koostatud, ülal toodud allikate põhjal

Töö autor on analüüsinud erinevaid käsitlusi väärtuspakkumise koostamiseks ning kuidas olemasolevat väärtuspakkumist paremini klientideni viia. Üldistatud tulemused on kajastatud tabelites 1 ja 2. Tabelitest selgub, et väärtusloome on võimalik jaotada viieks peamiseks strateegiliseks lähenemiseks, millest enim kasutust on saanud käesoleval ajahetkel väärtuse

koosloome strateegia. Enim kajastust saab viimane seetõttu, et koosloome võimaldab olla vahetult kliendiga kontaktis. Eriti oluline on see just e-kaubanduse puhul. E-keskkonna efektiivne toimimine ning kliendi hüvedele vastavus nõuab suurt arendust ning ettevõtetel endal ei pruugi alati olla kõige selgem arusaam, mida klient tegelikult ootab. Seega väärtuseid koos luues saab ettevõtte oma e-keskkonna kohta vahetut tagasisidet. Samas on alati olemas oht, et klient lastakse liiga lähedale ning soovitusel, mis klient arvab tema vajadusi rahuldavat võib olla ettevõtte jaoks hoopis ülimalt kahjulik samm.

Tabel 2. Unikaalsete väärtuste strateegia, komplekse kliendilahenduste strateegia ja väärtuse koosloome strateegia võrdlus.

| Viisid | Autorid | Mõõdikud | Kommentaariid |
|---------------------------------------|---|--|---|
| Unikaalsete väärtuste strateegia | Doligalski (2010), Anselmsson, Bondesson, (2015) Garicano, Kaplan, (2002) Sashittal <i>et al</i> (2015), Strauss, (2014) Truong <i>et al</i> (2012) | <ul style="list-style-type: none"> • Privilegeeritud juurdepääs • Kliendikulude vähendamine • Unikaalsete väärtuste kogum • Toote/teenuse keerukus • Interaktiivsus tarbijaga suhtlusel • Tehnoloogiamahukus Ärisuhted, ettevõtete vahel väärtuse loomel | Antud strateegia on ettevõtetele, kes teevad midagi sellist, mida enim ei ole veel tehtud. See sobib hästi ettevõtetele, kes kujundavad iseendale nõudlust ning turgu. Siia klassifitseerub ka Fits.me |
| Komplekse kliendilahenduse strateegia | Doligalski (2010), Sheehan <i>et al</i> (2005) | <ul style="list-style-type: none"> • Klient saab ühest kohast kõik vajaliku info • Tootevaliku suurus | Kliendi seisukohalt on antud lähenemine üks mugavamaid, kuna kõik toimingud on võimalik ühes kohas sooritada. Kasulik on see ka ettevõtete jaoks, kuna klient jääb lojaalseks. |
| Väärtuse koosloome strateegia | Doligalski (2010), Prahalad, Ramaswamy, (2004) Treblanche 2014), Andreu <i>et al</i> (2010), Turner, Shockely (2014), Storbacka, Nenonen (2011) | <ul style="list-style-type: none"> • Tarbija kaasatus • Tarbijalähedus • Kliendi motiveeritus osaleda | Antud strateegia on enim kajastust saanud erinevate autorite poolt. Põhjus seisneb ilmselt selles, et kõik tahavad üha enam kliendikeskseimateks muutuda. Kuna aga turg liigub üha enam veebipõhisemaks, siis on vajalik uute lähenemisviiside väljatöötamine |

Allikas: autori koostatud, ülaltoodud allikate põhjal.

Selleks, et hinnata kas väärtuspakkumine jõuab kliendini nii nagu tarvis, on vaja seda mõõta. Konkreetseid e-poe statistilisi andmeid analüüsid on võimalik hinnata e-poe kasutust ning seeläbi ka seda, kui edukalt toimib ettevõtte väärtuspakkumine. Samuti on selle abil võimalik

hinnata, kuidas ühte või teist võimaldatud funktsiooni kasutatakse. (Hasan *et al* 2009: 705)
Seega vaadates e-poe külastuste arvu, tehingutest tuluvat tulu ning erinevate teenuste nähtavust on võimalik hinnata, kui edukalt toimib ettevõtte väärtuspakkumine või selle vaadeldavad osad. Eelpool käsitletust seonduvalt tõstatab käesoleva töö autor küsimuse, kas virtuaalse proovikabiini teenuse lisamine e-poe väärtuspakkumisele annab sellele kliendi silmis kaalukust juurde.

2 E-POODIDE VÄÄRTUSPAKKUMISE TÕSTMINE FITS.ME TEENUSE ABIL

2.1 Fits.me ja näiteettevõtete tutvustus ning uuringumetoodika

Käesoleva magistritöö raames uuritakse võimalusi, kuidas mõjutab virtuaalse proovikabiini lisavõimalus ettevõtete väärtuspakkumisi. Peatükis 2.1 tutvustab töö autor Fits.me tegevusvaldkonda ning ettevõtte teenuse osutamise mudelit.

Kuna Fits.me puhul on tegemist erandliku kliendisuhetega, kus virtuaalsest proovikabiinist saab kasu Fits.me kliendi klient ehk lõpptarbija, siis uurib töö autor, kui suur on proovikabiini tegelik osakaal e-poe väärtuspakkumises. Selleks, et saada hinnang, kui palju annab proovikabiinist tulenev väärtus juurde e-poe väärtuspakkumisele, uurib töö autor 7 Fits.me kliendi e-poe statistikat. Valitud ettevõtted tegelevad rõivaste müügiga nii tava- kui e-poodides. Ettevõtete valim on antud Fits.me meeskonna poolt vastavalt sellele, milliseid andmeid on lubatud käsitleda. Valitud ettevõtted on tegutsenud turul juba pikka aega, ent virtuaalse proovikabiini lisateenuse on need lisanud oma väärtuspakkumisse viimase 5 aasta jooksul. Põhjalikumaks käsitluseks on töö autor valinud kolm ettevõtet, kus on virtuaalne proovikabiin rakendatud olnud sama pika perioodi vältel.

OÜ Massi Miliano arendab Fits.me kaubamärgi all kuju muutvaid robotmannekeene ja virtuaalset proovikabiini interneti rõivakauplustele. (Fits.me tegi jõulise hüppe, 2013) Fits.me virtuaalne proovikabiin pakub proovimiskeskseid lahendusi, mis lahendaksid suured väljakutsed Internetis kaupa müüvatel rõivapoodidel:

- Lisades e-kaubandusse “teatraalsust” ning vahetut suhtlust, selleks et luua suuremat kliendipühendumust;

- Suurendades rõivaostu teekonna personaalsust, et vastata kliendi ootustele ning võita seeläbi nende usaldus ja lojaalsus;
- Rakendades mõõdetavust e-keskkonnas, et koguda infot, mis on oluline nii turundustegevusteks kui tarneahela otsuste juures.

Fits.me peamine eesmärk on pakkuda tarbijatele võimalust leida endale sobivas suuruses rõivaese e-poodidest oste sooritades. Siiski on veel enamik e-rõivapoodde ilma virtuaalse proovikabiini võimalusteta ning tarbijad peavad ostma toote oma tunnetuse järgi või käima võimaluse korral analooge poes proovimas, et teada, milline e-poes müüdiv toode talle kõige paremini istub. Selliste olukorda vältimiseks ongi Fits.me välja töötanud virtuaalse proovikabiini, mis annab tarbijale võimaluse oma kehatüübi alusel valida e-poest sobiv rõivaese. Fits.me virtuaalkabiin annab ostlejale soovitusi, kui rõivaese on numbri poolest liiga väike või liiga suur ning viitab ära ka koha, kust rõivaese kõige paremini ei sobi.

Fits.me kasutab Tartu Ülikooli arendusmeeskonna poolt välja töötatud robotmannekeene, mis on võimelised võtma mistahes kehakuju vastavalt etteantud parameetritele. Fits.me on alates algusest kuni käesoleva hetkeni arendanud robotmannekeene koostöös Tartu Ülikooli teaduritega. Massi Miliano näol Virtuaalse proovikabiini toimimisprintsipi on üsna lihtne. Kuna enamik e-rõivapoodde müüb konkreetse brändi rõivaid, mis osaliselt ka poodide vahel kattuvad, seega kui riideese on mõõdetud ning andmebaasi kantud, ei ole vaja teisel e-poel seda enam uuesti lasta mõõta. E-poed saavad oma rõivaste tootenäidised Eestisse (vahel võib neid olla 20 kuni 30 eset, erinevates suuruses) ning seejärel asutakse neid üles pildistama. Kui riideese on robotmannekeenile selga pandud tehakse sellest üle 2000 erineva pildi, mis salvestatakse Fits.me andmebaasi. E-poed, kes on Fits.me kliendid saavad oma veebilehele nupu, mis võimaldab klientidel virtuaalset proovikabiini kasutada. (Starkell 2010)

Selleks, et tulemused võimalikult õiged oleksid, on tarvis klientidel sisestades süsteemi oma tõesed mõõdud. Seejärel võrdleb Fits.me sisestatud mõõde andmebaasiga, kus on üle 20000 erineva kehatüübi, et välistada võimalike mõõtevigu. Heikki Haldre on intervjuus öelnud, et mõnes poes on tagasisaadetud rõivaste arv vähenenud umbes 35%. (Starkell 2010)

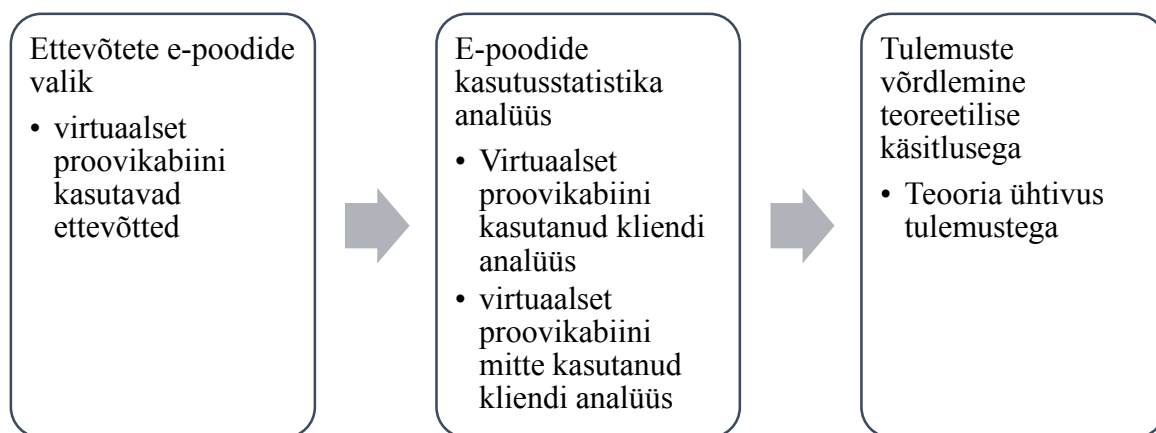
Töös püstitatud uurimisülesannete üle arutlemiseks kasutab töö autor Fits.me'st saadud erinevate e-poodide virtuaalsete proovikabiinide kasutusstatistikat erinevate perioodide vältel (perioodi algus sõltub suuresti sellest, millal ettevõtte hakkas Fits.me kliendiks). Töö autor kasutab statistilisi andmeid vahemikus jaanuar 2012 kuni märts 2015.

Peamised näitajad, mida Fits.me oma klientide puhul jälgib on:

- Külastuste arv (*Visits*) - klientide arv kokku, kui paljud on vajutanud proovikabiini nuppu e-poe veebilehel;
- Proovikabiini ümberarvestus (*Fits.me Conversion*) – kui paljud proovikabiini avamised on realiseerunud tehinguteks;
- Mittekasutaja ümberarvestus (*Non-user Conversion*) – kui paljud nupule mittevajutanud on teinud ostu;
- Proovikabiini tulu (*User Revenue*) – summaarne tulu proovikabiini tehingute pealt;
- Proovikabiini tehingud (*User Transactions*) - summaarsed tehingut klientide poolt, kes on avanud proovikabiini;
- Proovikabiinita tehingud (*Non-user Transactions*) – summaarsed tehingud, mis on tehtud proovikabiini avamata;
- Proovikabiinita tulu (*Non-user Revenue*) – summaarne tulu kasutajate poolt, kes ei avanud proovikabiini ;
- Sessiooni CTR (*Session CTR*) – kui paljud proovikabiin nuppu näinud on ka avanud proovikabiini. *Click-through rate* abil hinnatakse üldjuhul vaadeldava objekti efektiivust vastava sihtgrupi suhtes;
- Aktiivne kattuvus (*Active coverage*) – kui paljud erinevaid tooteid vaadanud külastajad on näinud ka proovikabiini nuppu (välja arvatud jalatsid, aksessuaarid jms.).

Ülaltoodud näitajate alusel on võimalik anda hinnang kui palju mõjutab tarbijat virtuaalse proovikabiini võimalus. Seda siis selle arvelt, kui suur on erinevate kliendigruppide külustus, tehingute arv ning neist tulenev käive. Oluline on jälgida ka iga e-poe puhul proovikabiini üldist nähtavust, mida näitab aktiivse kattuvuse parameeter. Sellest tulenevalt on oluline näitaja ka sessiooni *click-through-rate*, mis näitab kui palju

proovikabiini nuppu näinud klientidest on seda ka vajutanud. Nagu teoreetilises osas sai käsitletud, siis väärtuspakkumise edasiarendamiseks on mitmeid erinevaid strateegilisi käsitusi. Boyd (2004) on oma käsitluses väitnud, et internetipõhised süsteemid aitavad mõõta teenuste sooritust ning selle mõju väärtuspakkumisele. Samuti on Hasaan *et al* (2009) käsitlusest lähtudes võimalik e-poe väärtuspakkumist ning selle osasid hinnata e-poe kasutusstatistika järgi. Seetõttu annavad töös kasutatavad andmed ülevaate, kuidas analüüsitav virtuaalse proovikabiini teenus mõjutab vaadeldavate ettevõtete tajutavat väärtuspakkumist. Kõik need muutujad annavad otsese ülevaate, kuidas antud lisateenus mõjutab väärtuspakkumist. Selleks, saavutada püstitatud eesmärk, on töö autor loonud uurimisprotsessi, mis on näha alljärgneval joonisel (joonis 5).



Joonis 5. Magistritöö uurimisprotsess (autori koostatud)

Antud uuringu läbiviimise tulemusena soovib käesoleva magistritöö autor välja selgitada, kas virtuaalse proovikabiini teenuse võimalus annab ettevõtte e-poele oodatava väärtuse kliendi silmis. Esmalt valib töö autor Fits.me poolt antud andmestiku hulgast välja kolme ettevõtte e-poodide kasutusstatistika, mida analüüsitakse põhjalikumalt. Kõigi e-poodide kasutusstatistikat uuritakse sama perioodi vältel, et tekiks võrdlusmoment. Järgnevalt käsitletakse külastusi, tehinguid, ümberarvestuse määrasid ning tulu nii proovikabiini kasutanud kui seda mitte teinud kliendi puhul. Samuti vaadeldakse kui paljud e-poodi kasutanud kliendid on üldse proovikabiini näinud ning selle ka avanud. Lõpetukseks

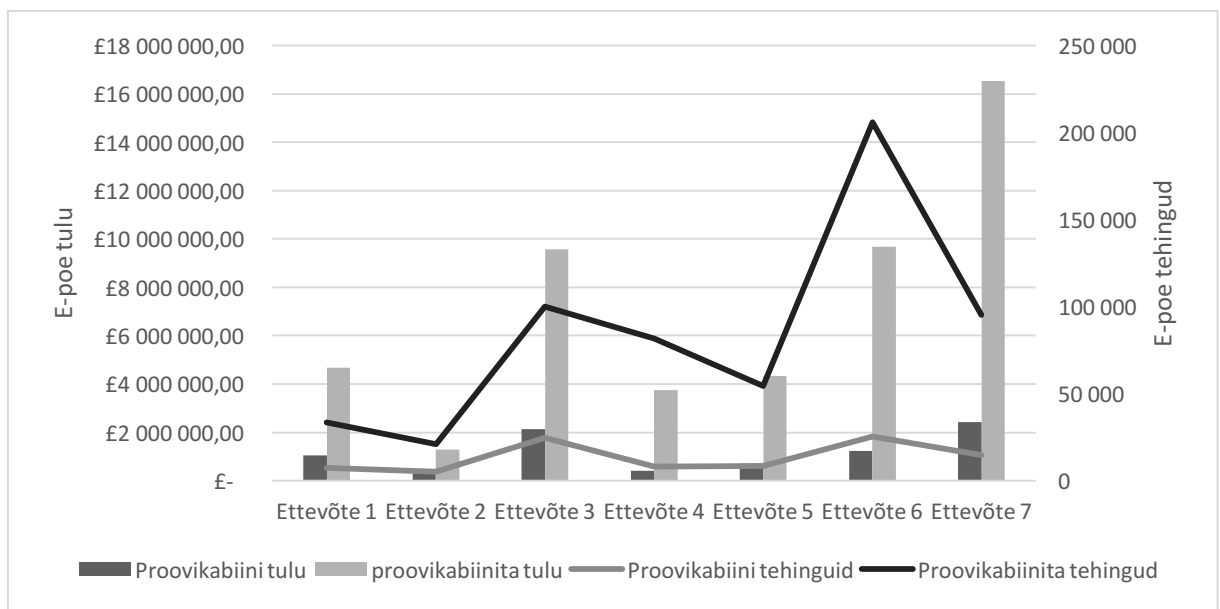
võrdleb töö autor tulemusi teoorias käsitletuga. Kas ning kui palju teooriast toetab käsitletavate e-poodide väärtuspakkumise hetkeolukorda. Uuringu käigus selgub, kui palju lisanduvaid oste ning tulu virtuaalse proovikabiini teenuse väärtuspakkumise tõstmise vahendina ettevõtetele loob ning kas kliendid tajuvad neile pakutavat väärtus ning nagu ettevõtted seda loodavad. Seda selgitab edaspidi analüüsitud ümberarvestuse määrad, mis hindavad kui suure tõenäosusega sooritavad e-poodi külastanud kliendid erinevatel juhtudel. Samuti selgub töö käigus, kas virtuaalse proovikabiini teenus väärtuspakkumise osana on kliendile piisavalt hästi nähtav ning arusaadav. Lõpptulemusena selgub täpne ülevaade, kui palju annab virtuaalse proovikabiini teenus juurde ettevõtete e-poodide väärtuspakkumistele.

2.2 Väärtuspakkumise tõstmine e-kaubanduses läbi Fits.me virtuaalse proovikabiini rakendamise

Fits.me pakutav virtuaalse proovikabiini teenus annab seda kasutavale ettevõttele võimaluse arendada edasi tarbijale suunatud väärtuspakkumist. Eelnevast käsitlusest lähtudes on Virtuaalse proovikabiini kasutamine e-poe veebilehel väärtusepakkumise arendamine efektiivsuse tõstmise ning unikaalsuse strateegia abil. Virtuaalse proovikabiini mõju hindamiseks väärtuspakkumisele on töö autor valinud erinevad ettevõtted, kes kasutavad virtuaalse proovikabiini teenuse võimalust. Proovikabiini funktsiooni efektiivsuse hindamiseks on töö autor valinud erinevad parameetrid, mis ilmestavad proovikabiini kasulikkust. Vaadeldakse üldist ettevõtte e-poe külastajate arvu, tulu ühe proovikabiini kasutanud kliendi ning seda mitte teinud kliendi kohta.

Allpool oleval joonisel (joonis 6) on välja toodud erinevates e-poodides olevate virtuaalsete proovikabiinide perioodide summeeritud kasutustatistika. Alljärgnevalt tabelist leiab seitsme ettevõtte, kes kasutavad oma lehekülgedele virtuaalse proovikabiini võimalust, kogutulu ning tehingute arvu. Töö autor on valinud nende hulgast edasiseks analüüsimiseks kolme poe andmed, mille alusel hinnatakse proovikabiini võimaluse mõju. Töö autor on võtnud esimesena vaatluse alla erinevate poodide müügitulu ning ostusoorituse tõenäosuse proovikabiini kasutanutel ning seda mitteteinutel.

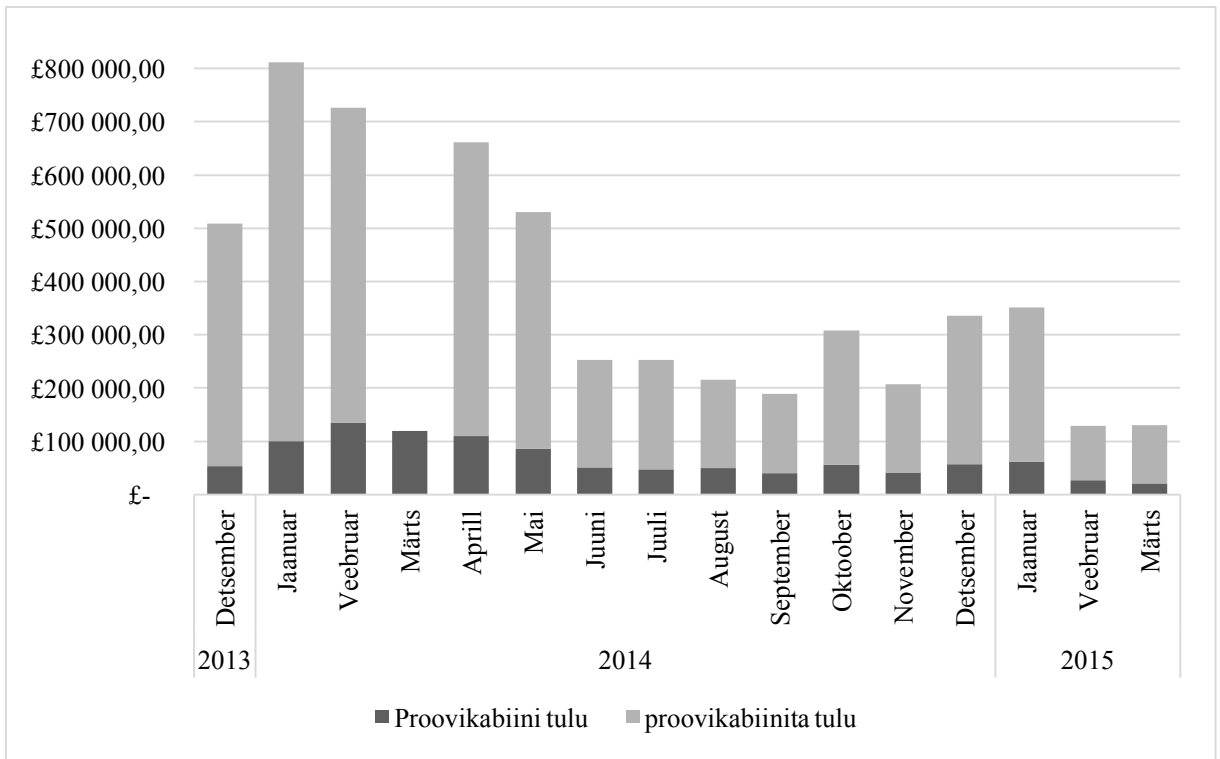
Nagu jooniselt näha, siis otseselt proovikabiinist tulenev tulu on oluliselt väiksem, kui tulu nendest tehingutest, kui proovikabiini ei ole kasutatud. Tulust olulisemal kohal on aga klientide ümberarvestus, kuna see näitab otseselt kabiinist tulenevat kasu. Proovikabiini ümberarvestus tähendab kõigi Fits.me kasutajate tehtud tehinguid jagatuna kõigi külastajatega, kes kasutasid proovikabiini. Mittekasutaja ümberarvestus tähendab vastavalt kui paljud proovikabiini mitte kasutajad on teinud ostusoorituse. Tabelist selgub, et vaadeldavad ettevõtted on väga erinevate käivetega ning kogutulu perioodi jooksul varieerub suuresti. Suurima käibega on ettevõtte 7, millel on ka kõige suurem proovikabiini kasutajate arv.



Joonis 6. Fits.me proovikabiini kasutavate rõivapoodide küllastuste ja tehingute arv ning tulu perioodil jaanuar 2012 kuni märts 2015 (autori koostatud)

Kõigepealt käsitleb töö autor ettevõtete tulu proovikabiiniga ja proovikabiinita, mis on töö seisukohast oluline, kuna see annab otsese ülevaate kui palju lisanduvat tulu aitab antud unikaalne lisateenus luua. Joonisel 7 on kujutatud ettevõtte 1 müügitulu e-poe külastajate arvelt. Vaadates ettevõtte üldist e-poe müügitulu, on proovikabiinist tulenev tulu perioodi vältel 11 – 23% kogutulust. Kui vaadata üldist müügist tulenevat tulu, mis moodustab kogu tulust 77 – 89 %, siis on selge vahe, et proovikabiinist tulenev tulu on perioodi vältel oluliselt

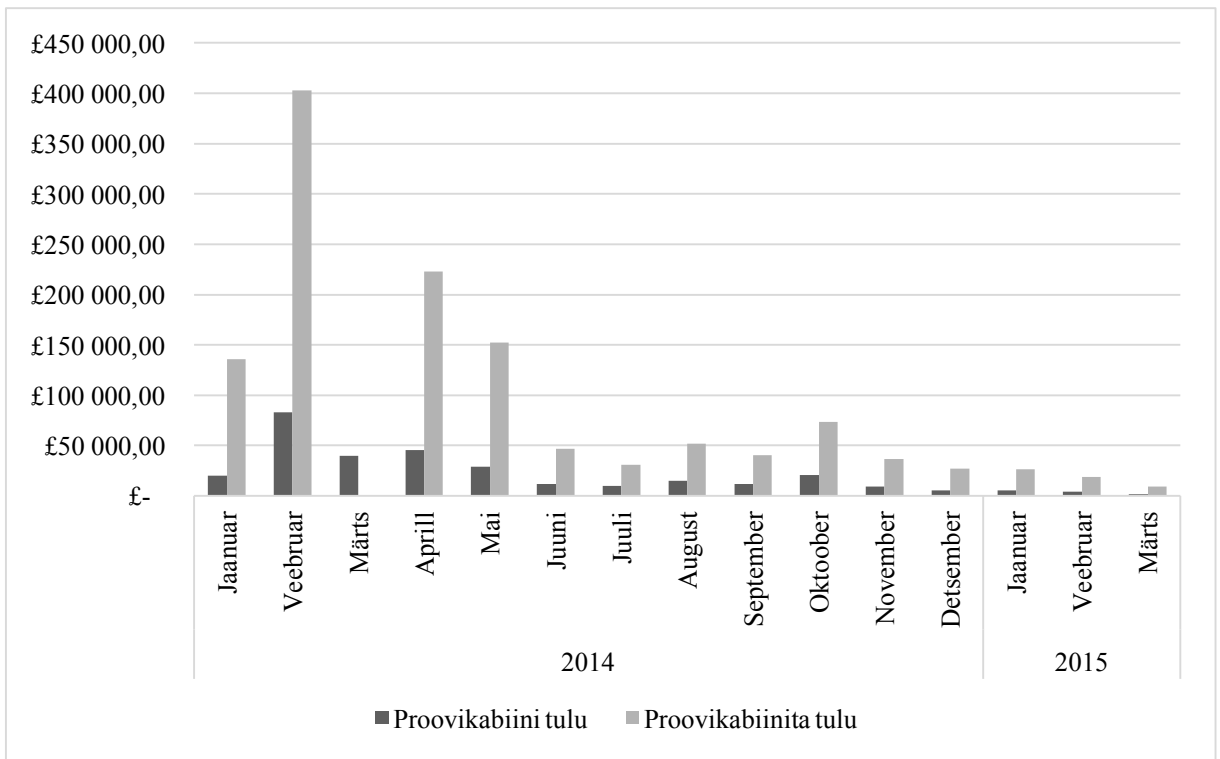
väiksem. Kui vaadata absoluutsummasid, siis on märgata, et ilma proovikabiiniga tehtavate tehingute kogutulu on küll suurem, ent see kõigub hooajati. Seevastu kliendid, kes kasutavad virtuaalse proovikabiini võimalust toovad vaadeldava perioodi vältel sisse oluliselt stabiilsema kassavoo. Sellest saab järeldada, et Fits.me poolt pakutav proovikabiini teenus on kliendile vajalik. Klient saab virtuaalse proovikabiini näol interaktiivselt tagasiside, kas talle sobib vastav riietuse või mitte. Ettevõtte klient säästab aega ning raha ostes kauba e-poest olles seda enim virtuaalselt proovinud. Seeläbi vähenevad tehinguga seonduvad kulutused ettevõtte jaoks. Jooniselt tuleb selgelt välja, et proovikabiini võimalus võeti üsna kiirelt omaks tarbijate poolt kuna juba 2014 juuniks oli proovikabiini osakaal keskmiselt 20% kogutulust. Jooniselt tuleb välja ka see, et antud rõivapoe üldine käive on langemas.



Joonis 7. Ettevõtte 1 tulu naelades (£) proovikabiiniga ja proovikabiinita perioodil detsember 2013 – märts 2015 (autori koostatud)

Joonisel 8 on toodud Ettevõtte 2 kogutulu periooditi. All olevalt jooniselt on näha, et Ettevõtte 2 e-poe müügitulu jaguneb analoogselt ettevõtte 1 tuluga. Proovikabiini kasutanud klientide poolt genereeritud tulu on perioodi vältel 12 – 24 % kogutulust. Proovikabiinita

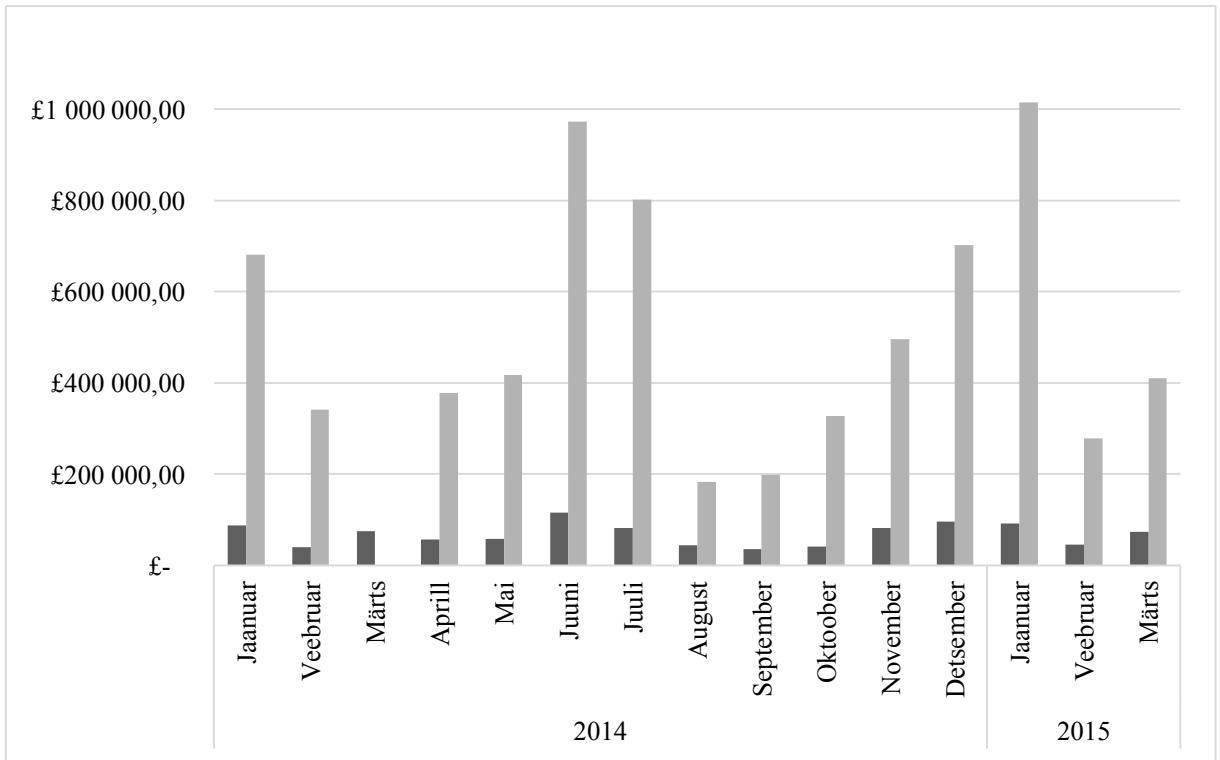
tehtud tehingud moodustavad 76 – 88 % kogutulust. All olevalt jooniselt tuleb selgelt välja, et antud e-poe üldised müüginumbrid on langevas trendis, ent proovikabiini osakaal on tuluvoos üsna stabiilne. Alates juunist 2014 on proovikabiini tuluosa keskmiselt 20%. Kabiini olemasolu väärtuspakkumises on kliendi jaoks piisavalt olulise rolli saavutanud. Sarnaselt eelneva käsitletud ettevõttega saab tuluvoogude põhjal väita, et proovikabiini olemasolu on kliendi jaoks vajalik ning see garanteerib kindlamat tulu ettevõttele.



Joonis 8. Ettevõtte 2 tulu naelades (£) proovikabiiniga ja proovikabiinita perioodil jaanuar 2014 – märts 2015 (Autori koostatud)

Joonisel 8 tuleb selgelt välja kuidas ettevõtte 7 müügitulu muutub perioodis. Jooniselt on selgelt näha, et antud ettevõtte proovikabiinist tulenev tulu on väiksem, kui teistel eespool käsitletud ettevõtetel – 8 – 19% kogu e-poe müügitulust. Proovikabiinita müügitulu moodustab 81 – 92% kogukäibest. Ettevõttes 7 on proovikabiinist tulenev tulu keskmiselt 13%, mis on vähem kui teistel ettevõtetel, kuid siiski on see stabiilne nagu kõigil teistel juhtudel. Sellest saab järeldada, et proovikabiin pole piisavalt hästi klientideni jõudnud ning kliendid ei ole huvitatud proovikabiini kasutamisest nii suurel määral.

Jooniselt tuleb välja selgelt hooajalisus, kuna ostetakse e-poes rohkem. Seetõttu on käive suurem nii proovikabiini kasutanud, kui seda mitte teinud klientidel. Antud juhul on vajalik hooajaliselt proovikabiini lisavõimaluse välja toomine, kuna sel juhul on võimalik see viia suurema tarbijaskonnani.



Joonis 9. Ettevõtte 7 tulu naelades (£) proovikabiiniga ja proovikabiinita perioodil jaanuar 2014 – märts 2015 (Autori koostatud)

Eelpool toodud kolme ettevõtte e-poe müügitulu suhtarvude põhjal saab väita, et üldjuhul on proovikabiini lisateenus kliendini jõudnud. Keskmiselt kuni 20% ostudest tehakse proovikabiini abiga. Ainult tulu põhjal saab väita, et antud virtuaalse proovikabiini teenus võimaldab kliendil efektiivsemalt oste sooritada. Klient hoiab proovikabiini kasutades kokku aega, mis muidu kuluks poes riiete selga proovimisel. Seega saab öelda, et proovikabiini lisateenust on võimalik liigitada efektiivsuse strateegia elemendiks antud kontekstis.

Järgmisena analüüsib töö autor erinevate kliendigruppide tulusust ühe tehingu kohta, et saada teada, kui palju mõjutab unikaalse lisateenuse olemasolu kliendi poolt tajutavat

väärtuspakkumist. All olevas tabelis on välja toodud Ettevõtte 1 keskmine tulu perioodide lõikes ühe kliendi kohta, kes on kasutanud proovikabiini ning kes on sooritanud ostu ilma proovikabiini kasutama. Kui vaadelda erinevate klientide tulusust kuude lõikes, siis selgub, et proovikabiini kasutanud kliendi keskmine tulu ühe külastuse kohta on üldjuhul suurem, kui proovikabiini mittekasutanud kliendil. See kinnitab Fits.me poolt püstitatud hüpoteesi, et klient on rohkem motiveeritud tehingut sooritama juhul, kui on võimalik ka virtuaalselt riideeset proovida. Sel juhul vähendab klient enda jaoks kulusid, mis kaasneksid hiljem mittesobiva eseme tagastamisel. Samuti tõestab see teoorias käsitletud lähenemist, et unikaalne väärtus loob lojaalsemaid kliendisuhteid ning efektiivne ostu sooritamine motiveerib klienti ostu tegema.

Tabel 3. Ettevõtte 1 klientide tulusus naelades (£) ühe tehingu kohta perioodil detsember 2013 – märts 2015

| Aasta | Kuu | Tulu ühe kliendi kohta proovikabiiniga (£) | Tulu ühe kliendi kohta proovikabiinita (£) |
|-------|-----------|--|--|
| 2013 | Detsember | 177,81 | 177,95 |
| 2014 | Jaanuar | 191,57 | 173,77 |
| | Veebruar | 174,42 | 170,50 |
| | Märts | 185,75 | |
| | Aprill | 185,85 | 170,79 |
| | Mai | 216,41 | 197,40 |
| | Juuni | 139,28 | 138,36 |
| | Juuli | 130,40 | 121,30 |
| | August | 101,69 | 97,13 |
| | September | 111,42 | 101,86 |
| | Oktoober | 117,73 | 104,67 |
| | November | 109,95 | 105,34 |
| | Detsember | 104,89 | 95,44 |
| 2015 | Jaanuar | 109,06 | 108,58 |
| | Veebruar | 116,08 | 100,15 |
| | Märts | 100,72 | 99,63 |

Allikas: autori koostatud

Tabelis 4 on kirjeldatud ettevõtte 2 keskmine tulu perioodide lõikes ühe kliendi kohta, kes on kasutanud proovikabiini ning kes on sooritanud ostu ilma proovikabiini kasutamata.

Ettevõtte 2 müügitulu keskmiselt ühe kliendi kohta on väiksem kui ettevõttel 1, kuid on selgelt näha, et samuti on proovikabiini kasutanud klient tulusam, kui seda mitte teinud klient. Ettevõtte 2 klientide tulusus kinnitab samuti eelpool käsitletut, et unikaalsete väärtuste pakkumine on klienditele oluline. Eriti juhul kui see võimaldab neil millegi arvelt säästa.

Tabel 4. Ettevõtte 2 klientide tulusus naelades (£) ühe tehingu kohta perioodil jaanuar 2014 – märts 2015

| Aasta | Kuu | Tulu ühe kliendi kohta proovikabiiniga (£) | Tulu ühe kliendi kohta proovikabiinita (£) |
|-------|-----------|--|--|
| 2014 | Jaanuar | 67,78 | 74,82 |
| | Veebruar | 74,63 | 73,50 |
| | Märts | 78,30 | |
| | Aprill | 79,36 | |
| | Mai | 85,28 | 86,56 |
| | Juuni | 50,27 | 48,06 |
| | Juuli | 42,03 | 39,34 |
| | August | 46,23 | 45,05 |
| | September | 46,45 | 44,79 |
| | Oktoober | 43,84 | 42,61 |
| | November | 39,06 | 39,75 |
| | Detsember | 37,42 | 37,13 |
| 2015 | Jaanuar | 33,18 | 29,80 |
| | Veebruar | 33,15 | 27,82 |
| | Märts | 31,77 | 33,71 |

Allikas: autori koostatud

Tabelis 5 on toodud vaadeldava ettevõtte 7 keskmine tulu perioodide lõikes ühe kliendi kohta, kes on kasutanud proovikabiini ning kes on sooritanud ostu ilma proovikabiini kasutamata. Samuti võrreldes eelnevatega, on antud ettevõttel proovikabiinita tehtud tehingute tulusus suurem, kui nendel mis on tehtud proovikabiini kasutajate poolt. Keskmine tehingu suurus on seejuures suurem, kui teistel vaadeldavatel ettevõtetel. Kuna sellel ettevõttel on olnud proovikabiin pikemalt, kui teistel ettevõtetel, siis on klientidel tekkinud juba lojaalsus teatud kaubagruppide osas. Seda kinnitab ka teistest ettevõtetest kõrgem kuine kogu tulu vaadeldava perioodi vältel.

Kõigil kolme ettevõtte tulusus ühe kliendi kohta kinnitab eelpool käsitletud kogutulu osakaalu, et proovikabiin lisateenusena on tajutav klientide poolt. Samuti kinnitab see teoorias välja toodud unikaalsete väärtuste ja efektiivsuse strateegia kasutamise edukust. Kliendid on huvitatud ostude sooritamisesest, kui see tehakse neile mugavamaks.

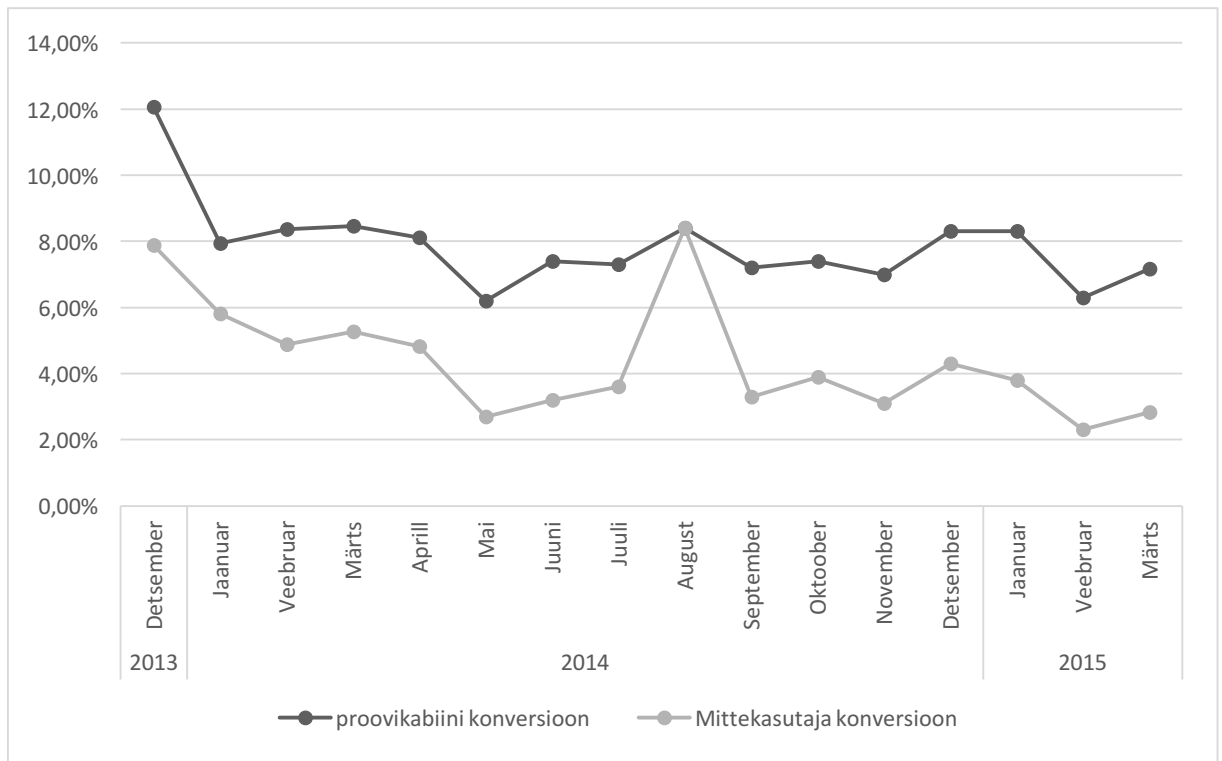
Tabel 5. Ettevõtte 7 klientide tulusus naelades (£) ühe tehingu kohta perioodil jaanuar 2014 – märts 2015

| Aasta | Kuu | Tulu ühe kliendi kohta proovikabiiniga (£) | Tulu ühe kliendi kohta proovikabiinita (£) |
|-------|-----------|--|--|
| 2014 | Jaanuar | 149,34 | 153,18 |
| | Veebruar | 185,22 | 201,87 |
| | Märts | 266,12 | - |
| | Aprill | 216,11 | - |
| | Mai | 170,82 | 171,73 |
| | Juuni | 159,62 | 164,07 |
| | Juuli | 243,66 | 227,86 |
| | August | 220,92 | - |
| | September | 165,63 | 114,55 |
| | Oktoober | 167,60 | 186,31 |
| | November | 174,74 | 182,14 |
| | Detsember | 141,28 | 164,24 |
| 2015 | Jaanuar | 122,72 | 133,10 |
| | Veebruar | 186,03 | 195,42 |
| | Märts | 227,22 | 227,26 |

Allikas: autori koostatud

Lisaks kliendigruppide tulususele on oluline vaadata klientide ümberarvestuse määra, ehk kui suure tõenäosusega üks või teine kliendigrupp realselt ostu sooritab. Jooniselt 10 selgub, et ettevõtte 1 proovikabiini kasutanud kliendid teevad ostusoorituse oluliselt suurema tõenäosusega kui kliendid, kes proovikabiini ei kasutanud. Klientide ümberarvestamise määr on küll perioodi jooksul pidevalt languses, kui näha on märgatav vahe erinevate klientide suhtes. See näitab, et virtuaalselt rõivaste proovimine tõstab kliendi usaldust poe suhtes. Samuti võimaldab antud lahendus tarbijal oluliselt kulusid kokku hoida. Proovikabiini võimalust kasutades, saab klient suurema tõenäosusega sobiva eseme esimese korraga ning

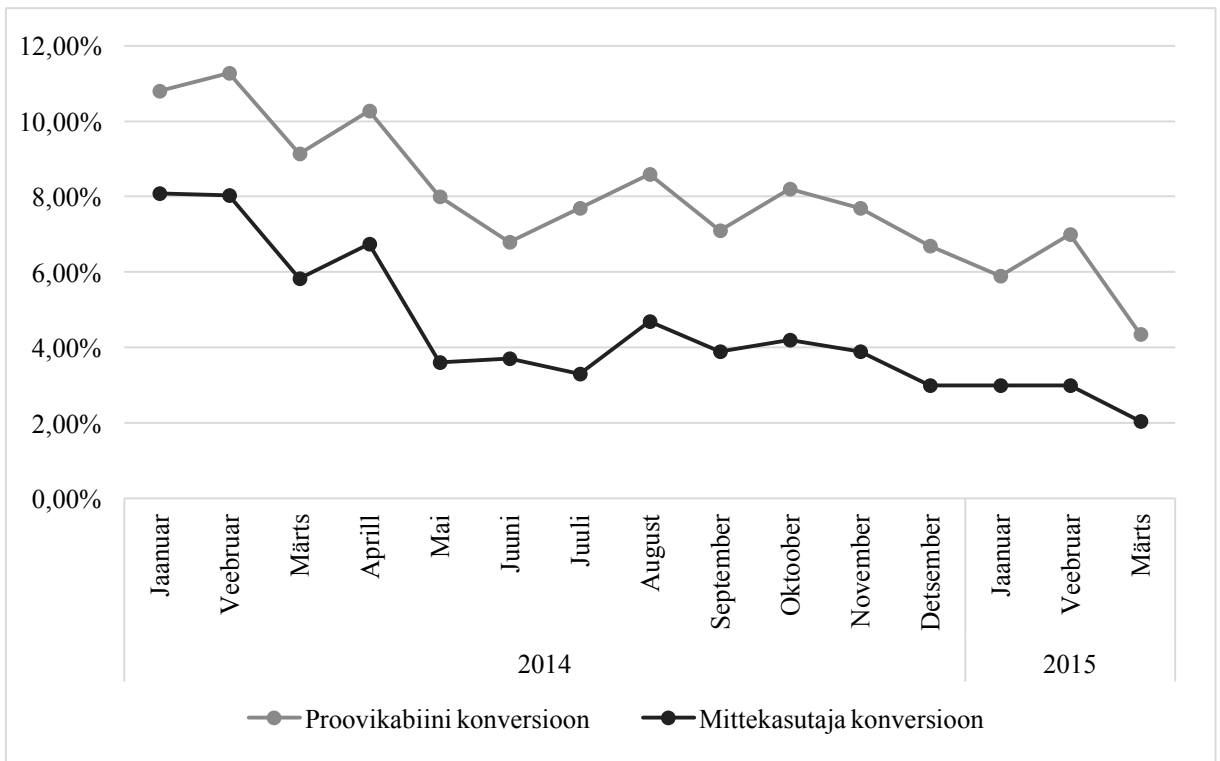
ei pea seetõttu hakkama mõtlema kauba tagastamisele. Proovikabiini keskmine ümberarvestus perioodi vältel on 7,87%, mittekasutaja ümberarvestus 4,38%. Antud tulemused näitavad, et proovikabiin on oluliselt efektiivsem ostuotsuste kinnitamisel. Mis kinnitab ka teooriast käsitletud efektiivsuse strateegia lähenemist, mille järgi kliendile erinevate protsesside efektiivsemaks ja mugavamaks tegemine on oluline väärtus kliendi jaoks.



Joonis 10. Ettevõtte 1 tarbijate ostusoorituste tõenäosus (%) perioodil detsember 2013 – märts 2015 (autori koostatud)

Sama loogika kehtib ka Ettevõtte 2 puhul. Tulemustest on näha, et proovikabiini kasutanud tarbijad teevad ka lõpuks suurema tõenäosusega ostuotsuse. Joonisel 11 on näha, et proovikabiini kasutanud klient teeb oluliselt suurema tõenäosusega ostuotsuse. Proovikabiini kasutanud kliendi keskmine ümberarvestus on 7,97 %, mittekasutaja ümberarvestus perioodi on 4,47%.

Sarnaselt ettevõttega 1 on ettevõtte 2 e-poes selge, et unikaalse proovikabiini võimalus meelitab kliente suurema tõenäosusega oste sooritama, kuna see võimaldab kliendil oluliselt ajas ja rahas kokku hoida ning selle arvelt efektiivsemalt ostu sooritada. Jooniselt tuleb välja, et ettevõtte e-poest tehtavate ostude arv on üldiselt langevas trendis, ent proovikabiini kasutajate poolt tehtavaid tehinguid on siiski oluliselt rohkem. Perioodi alguse ja lõpu ümberarvestuse vahe on rohkem kui kahekordne.

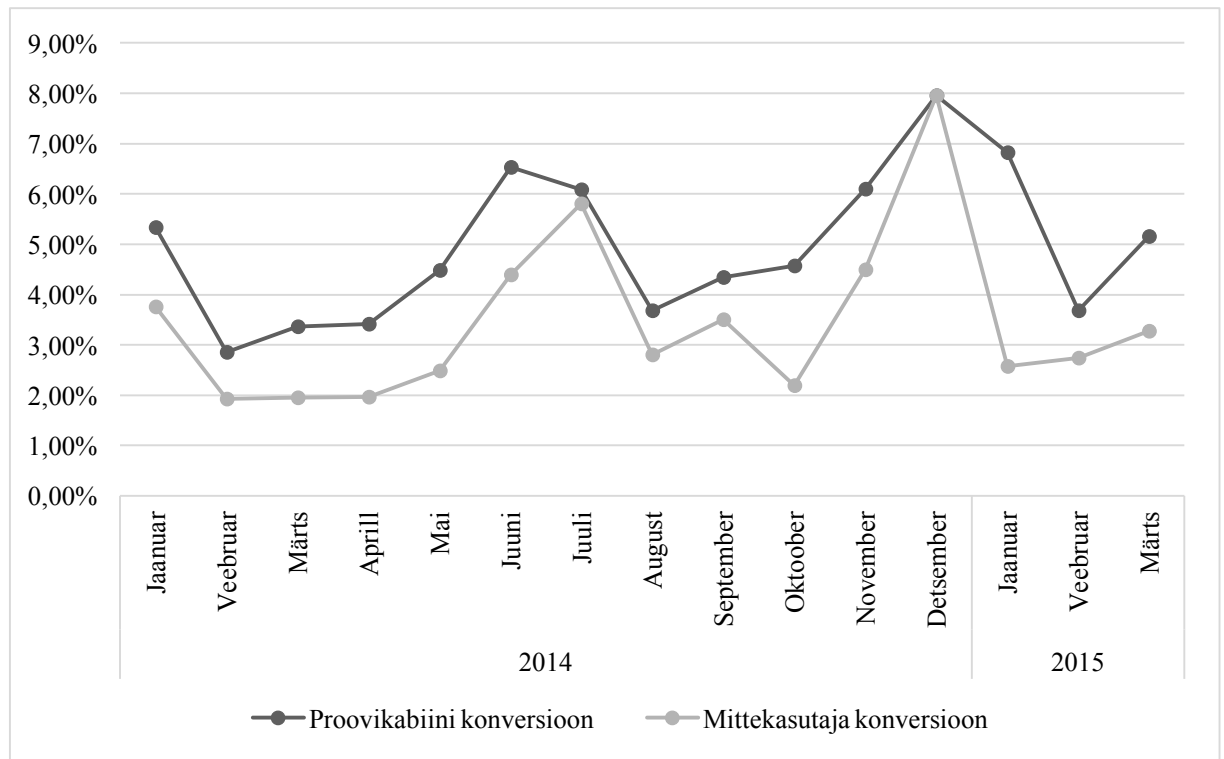


Joonis 11. Ettevõtte 2 tarbijate ostusoorituste tõenäosus (%) perioodil jaanuar 2014 – märts 2015 (autori koostatud)

Ettevõtte 7 (joonis 12) puhul on proovikabiini ümberarvestus küll suurem kui tavakasutajal, kuid vahe kahe kliendigrupi vahel on oluliselt väiksem kui eelnevalt käsitletud ettevõtetel. Proovikabiini keskmine ümberarvestus vaadeldaval perioodil on 4,96%, mis on käsitletavatest ettevõtetest kõige väiksem. Proovikabiinita kasutajate keskmine ümberarvestus 3,46%. Võrreldes eelnevate ettevõtetega ei ole selles e-poes klientide ümberarvestus langevas trendis, vaid hoopis kõigub hooajaliselt. Antud e-poe puhul võib

ümberarvestuse määra alusel väita, et proovikabiini võimalus on klientidele paremini arusaadavam kui eeleneva kahe ettevõtte e-poodide puhul.

Klientide ümberarvestuste määrasid vaadates võib väita, et sarnaselt eelnevatele e-poodidele, tajub klient kuidas proovikabiini olemasuolu teeb ostuprotsessi e-poes oluliselt efektiivsemaks. Teoreetilisest käsitlusest lähtudes oli interaktiivsete infotehnoloogiliste lahenduste kasutamine suur osa efektiivsuse strateegia rakendamisel.



Joonis 12. Ettevõtte 7 tarbijate ostusoorituste tõenäosus (%) perioodil jaanuar 2014 – märts 2015 (autori koostatud)

Kõigi kolme vaadeldava ettevõtte klientide ümberarvestuse määrade alusel saab kinnitada eelpool kirjeldatud, et proovikabiini võimalus on klientide poolt aktsepteeritav ning see on vajalik. See annab unikaalse eelise teiste e-poodide ees, tehes ostuprotsessi oluliselt efektiivsemaks kui on see muidu olnud.

Hasaan *et al* (2009) käsitluse alusel annab ettevõtte e-poe toimimise kohta ülevaate selle kasutusstatistika. Seega väärtuspakkumise paremaks muutmise mõistes on oluline, et vastav

element ka kliendini jõuaks, ehk kui nähtav on proovikabiini nupp. Selleks jälgitakse veebikeskkondades aktiivse kattuvuse parameetreid. Samuti on oluline kui palju nendest kuude lõikes külastab proovikabiini võimalust. Selle järgi on saab hinnata, kas vastaval funktsioonil on üldse tulemust või mitte. All olevas tabelis (tabel 6) on toodud ettevõtte 1 külastuste statistika vaadeldaval perioodil, sessiooni CTR ning aktiivne kattuvus. Sessiooni CTR leitakse alloleva valemi alusel.

Valem 1. Sessiooni *Click-through rate*

$$\text{Sessiooni CTR} = \frac{\text{Proovikabiini avanud kliendid}}{\text{Proovikabiini võimalust näinud kliendi}}$$

Proovikabiini nupu aktiivne kattuvus leitakse proovikabiini nuppu näinud klientide arvu jagamisel kõigi toodete lehtede külastusega. Aktiivne kattuvus saadakse proovikabiini näinud klientide jagamisel üldise toodete lehtede külastatavusega. Arvutuskäik on toodud all oleval valemil. Aktiivne kattuvus annab hinnangu, kui paljudele klientidele jääb võimalus silma ning annab e-poe haldurile võimaluse saada tagasisidet oma lehekülje ehitusele. Tekib otsustuskoht, kas võimalust on vaja veel paremini tarbijale presenteerida.

Valem 2. Aktiivne kattuvus

$$\text{Aktiivne kattuvus} = \frac{\text{Proovikabiini nuppu näinud kliendid}}{\text{Üldine toote lehtede külastatuvus}}$$

Ettevõtte 1 proovikabiini kasutas vaadeldaval perioodil 129 258 klienti, ehk keskmiselt 8079 klienti kuus. Keskmine CTR oli perioodil 9,64%, mis näitab, et keskmiselt üks kümnest kliendist on avanud proovikabiini. Ettevõtte seisukohalt võib seda lugeda efektiivseks, kuid mitte kõige ideaalsemaks olukorraks. Ettevõtte 1 keskmise aktiivne kattuvus oli perioodi vältel 34,41%, mis tähendab, et kolmandik ettevõtte veebipoes olevaid külastajaid olid märganud proovikabiini kasutamise nuppu. E-poe väärtuspakkumist arvesse võttes on proovikabiinist tulenev väärtus nii kliendi kui e-poe jaoks oma eesmärgi täitnud. Kui proovikabiini olemasolu on märgatav, siis teevad kliendid seda kasutades ka suurema tõenäosusega ostuotsuse. Samuti selgub tabelist, et mais 2014 on aktiivne kattuvus langenud võrreldes eelnevaga ning mida aeg edasi, seda väiksemaks aktiivne kattuvus läheb. Sellest

võib järeldada, et proovikabiini nupu asukohta võidi muuta ning klient ei haara seda esmapilgul.

Tabel 6. Ettevõtte 1 proovikabiini küllastajate arv ja proovikabiini nähtavus perioodil detsember 2013 – märts 2015

| Aasta | Kuu | Külastusi | Session CTR (%) | Aktiivne kattuvus (%) |
|-------|-----------|-----------|-----------------|-----------------------|
| 2013 | Detsember | 3 791 | 7,75 | 34,67 |
| 2014 | Jaauar | 9 861 | 9,34 | 39,19 |
| | Veebruar | 13 737 | 13,11 | 51,65 |
| | Märts | 10 892 | 11,52 | 40,45 |
| | Aprill | 10 655 | 10,94 | 43,80 |
| | Mai | 7 903 | 10,90 | 36,04 |
| | Juuni | 7 099 | 9,76 | 34,00 |
| | Juuli | 6 827 | 9,36 | 36,31 |
| | August | 8 126 | 10,10 | 34,60 |
| | September | 6 830 | 10,07 | 33,33 |
| | Oktoober | 9 062 | 9,38 | 33,26 |
| | November | 7 614 | 9,67 | 27,6 |
| | Detsember | 8 665 | 8,81 | 26,69 |
| 2015 | Jaauar | 9 316 | 8,93 | 25,33 |
| | Veebruar | 4 862 | 7,55 | |
| | Märts | 4 018 | 7,07 | 19,24 |

Allikas: autori koostatud

Ettevõtte 2 proovikabiini kasutas vaadeldava perioodi vältel 85 304 klienti, mis teeb keskmiselt 5687 klienti kuus. Vaadeldava perioodi keskmine *click-through rate* on 11,19%, mis näitab, et ettevõtte proovikabiini külastab arvestatav hulk kliente. Antud veebipoe keskmine aktiivne kattuvus oli perioodi vältel 17%, mis on oluliselt väiksem kui ettevõttel 1. Järelikult ei ole Ettevõttel 2 proovikabiini võimalus piisavalt atraktiivselt presenteeritud ning kliendid ei ole veel seda võimalust enda jaoks leidnud. Märgatav muutus aktiivses kattuvuses on tekkinud mais 2014 ning alates sellest hetkest on proovikabiini võimaluse aktiivne kattuvus olnud kuni vaadeldava perioodi lõpuni languses. Vaadeldava perioodi viimasel kuul on olnud aktiivne kattuvus vaid 5%, mis tähendab, et kas lisateenus ei ole klientide jaoks sel

hetkel olnud enam piisavalt atraktiivne või ei ole see võimalus lihtsalt piisavalt hästi presenteeritud.

Tabel 7. Ettevõtte 2 proovikabiini küllastajate arv ja proovikabiini nähtavus

| Aasta | Kuu | Külastusi | Sessiooni CTR (%) | Aktiivne kattuvus (%) |
|--------------|------------|------------------|--------------------------|------------------------------|
| 2014 | Jaauar | 4 260 | 12,13 | 14,33 |
| | Veebruar | 15 351 | 14,41 | 26,88 |
| | Märts | 8 622 | 12,92 | 19,90 |
| | Aprill | 8 170 | 12,66 | 22,04 |
| | Mai | 4 651 | 11,98 | 15,27 |
| | Juuni | 5 083 | 11,60 | 16,39 |
| | Juuli | 4 312 | 11,20 | 13,82 |
| | August | 5 702 | 13,40 | 16,47 |
| | September | 5 386 | 13,05 | 17,52 |
| | Oktoober | 8 630 | 12,40 | 25,31 |
| | November | 4 832 | 11,64 | 19,8 |
| | Detsember | 2 846 | 7,94 | 14,74 |
| 2015 | Jaauar | 3 628 | 8,45 | 10,59 |
| | Veebruar | 2 553 | 7,67 | |
| | Märts | 1 278 | 6,34 | 5,01 |

Allikas: autori koostatud

Ettevõttes 7 on proovikabiin olnud pikemalt, kui teistes vaadeldavates ettevõtetes ning seetõttu võttis töö autor vaatluse alla sama perioodi, mis teistel käsitletavatel ettevõtetel. Vaadeldaval perioodil kasutas proovikabiini kokku 241 504 klienti, mis teeb keskmiselt 16 100 klienti kuus. Perioodi CTR on keskmiselt 8,42%, mis on väiksem, kui eelnevatel vaadeldud ettevõtetel. Perioodi aktiivne kattuvus on keskmiselt 82,29%. See näitab, et ettevõttel on oma veebilehel proovikabiini võimalus väga hästi esile toodud ning suure tõenäosusega on sellele eelnenud suurem reklaamikampaania, mis tutvustab klientidele nende uudset võimalust. Enamus kliente, kes veebilehte külastasid, nägid ka proovikabiini võimalust. Kui teiste vaadeldavate ettevõtte e-poodide puhul oli näha perioodi vältel proovikabiini aktiivse kattuvuse vähenemist, siis antud ettevõtte e-poe puhul on aktiivne kattuvus oluliselt stabiilsem. Samuti on stabiilsema klientide CTR. Antud andmete põhjal

saab väita, et virtuaalse proovikabiini olemasolu on oma sihtklientideni edukalt viidud ning seda kasutatakse aktiivselt.

Tabel 8. Ettevõtte 7 proovikabiini külastajate arv ja proovikabiini nähtavus

| Aasta | Kuu | Külastusi | Sessiooni CTR (%) | Aktiivne kattuvus (%) |
|-------|-----------|-----------|-------------------|-----------------------|
| 2014 | Jaauar | 29 585 | 11,03 | 89,14 |
| | Veebruar | 20 005 | 9,99 | 83,09 |
| | Märts | 19 736 | 8,94 | 93,30 |
| | Aprill | 19 382 | 9,17 | 89,70 |
| | Mai | 19 280 | 8,70 | 84,00 |
| | Juuni | 26 782 | 8,93 | 84,73 |
| | Juuli | 16 677 | 7,77 | 76,65 |
| | August | 15 374 | 6,79 | 85,92 |
| | September | 8 458 | 7,07 | 77,06 |
| | Oktoober | 6 661 | 7,39 | 51,08 |
| | November | 8 700 | 8,40 | 84,0 |
| | Detsember | 18 886 | 10,67 | 86,22 |
| 2015 | Jaauar | 13 877 | 4,88 | 82,29 |
| | Veebruar | 9 334 | 6,40 | |
| | Märts | 8 767 | 10,10 | |

Allikas: autori koostatud

Osadel juhtudel on küll veel arenguruumi ning kindlasti tuleb arvestada ka ettevõtte üldised müüginumbreid, mis ei sõltu konkreetsetest e-poodidest. Erinevate ettevõtete proovikabiinde kasutusstatistika näitab erinevaid tulemusi, kuid üldjuhul toetavad kõik parameetrid seda, et virtuaalne proovikabiin on lõpptarbijale kasulik ning oodatav väärtus ettevõtte poolt. Virtuaalne proovikabiin toimib ettevõtete jaoks unikaalse väärtusena. Seda eelkõige seetõttu, et mitte kõik internetis rõivaid müüvad poed ei kasuta vastavat teenust. Proovikabiini teenus toimib ka efektiivsuse strateegiast lähtuva väärtuspakkumise tõstmise viisina. Kuna teenust pakub Fits.me, siis efektiivsust saab vaadata kahel tasandil: e-poe tasand ja lõpptarbija tasand. E-poe jaoks muutub efektiivsemaks tarbijatele suunatud pakkumiste tegemine, kuna tarbijal on võimalik hinnata kuidas riideese seljas istub. Lõpptarbija kohalt muutub ostuprotsess kuluefektiivsemaks. Väheneb nii ajakulu kui rahaline kulu. Seda eelkõige seetõttu, et virtuaalsel proovimisel saab kohe valida õige numbr. Vastasel juhul peaks tarbija

minema füüsiliselt poodi, et riietuseset proovida või siis tellima mitu numbrit ning pärast mittedobivad tagasi saatma. Viimane on ka ettevõtte jaoks kahjulik, kuna ettevõtte poolt jälgitakse tagastatud toodete arvu. Straussi (2014) käsitluse järgi on e-kaubanduses ülimalt oluline klientide poolne tagasiside. Seega, kui klient ei tagasta toodet võib seda võtta kui positiivset tagasisidet väärtuspakkumisele.

Vaadates statistilisi andmeid, saab täpsema ülevaate, kuidas proovikabiin on mõjutanud ettevõtete e-poodide pakutavat väärtuspakkumist. Proovikabiinist tulenenud ostude osakaal e-poe kogu müügitulust moodustas vaadeldaval perioodil poodides 9 – 24 % ning proovikabiinist tulenev tulu oli perioodi vältel oluliselt väiksema kõikumisega. Proovikabiini võimalus toob loob ettevõtetele stabiilsema rahavoo. Tarbija tajub antud juhul hästi, millist väärtust vastav teenus talle pakub ning lihtsustab otsustusprotsessi. Seda kinnitab ka see, et proovikabiini abil tehtud tehingud on ühe kliendi kohta on tulusamad, kui need mis on tehtud ilma proovikabiini kasutama. Tehingute arvukuse ja tulususe alusel saab väita, et antud virtuaalse proovikabiini teenus mõjub lõpptarbijatele positiivselt ning seeläbi on kasumlikum ettevõttele. Seda kinnitab ka Subramaniam ja Shaw (2002) käsitlus, mille alusel võimaldab väiksemate tehingukuludega tõsta ettevõtte protsesside kvaliteeti ning seeläbi tõsta klientide rahulolul.

Ettevõtete proovikabiinide kasutusstatistika alusel saab väita, et virtuaalse proovikabiini näol on kaetud eelpool käsitletud Amit ja Zott (2011) poolt välja toodud unikaalse väärtuse komponendid. Kuna virtuaalse proovikabiini näol on tegemist uude tehnoloogiaga ning seetõttu on tehingute tegemine kliendi jaoks uudne. Samuti on e-poest ostude tegemine efektiivsem, kuna lihtsam on valida õiget toodet. Seda kinnitavad ka eelpool toodud tehingute ümberarvestuste määrad, kus on selgelt näha, et proovikabiini kasutanud kliendi sooritavad rohkem oste kui seda mitteteinud. Samuti on tegemist unikaalse tehnoloogilise lahendusega. Efektiivsuse strateegiast lähtudes on Garicano ja Kaplan (2002) väitnud, et äriprotsesside automatiseerimine loob efektiivsema protsessi. Virtuaalse proovikabiini näol on samuti tegemist äriprotsessi automatiseerimisega ning klientide ümberarvestuse määrad erinevates e-poodides kinnitavad seda, et virtuaalset proovikabiini kasutades teeb klient suurema tõenäosusega ka ostu. All olevast tabelist (tabel 9) selgub, et kõigil juhtudel on proovikabiini

kasutanud klientide puhul suurem ostude sooritamise arv. Kõigil juhtudel on erinevate ümberarvestuste vahel märgatav vahe.

Tabel 9. Ettevõtete klientide ümberarvestus

| Ettevõte | Proovikabiini kasutanud klientide ümberarvestus (%) | Proovikabiini mittekasutanud klientide ümberarvestus (%) |
|-----------------|--|---|
| Ettevõte 1 | 7,87 | 4,38 |
| Ettevõte 2 | 7,97 | 4,47 |
| Ettevõte 3 | 9,55 | 4,55 |
| Ettevõte 4 | 12,45 | 5,63 |
| Ettevõte 5 | 7,22 | 3,22 |
| Ettevõte 6 | 12,08 | 8,71 |
| Ettevõte 7 | 4,96 | 3,46 |
| Keskmine | 8,87 | 4,92 |

Allikas: autori koostatud

Kliendi jaoks muutub e-poe külastamine ajaliselt ja rahaliselt efektiivsemaks. Unikaalsete väärtuste kasutamise olulisust kinnitab erinevate ettevõtete e-poode külastanud klientide arv ning kui paljud neist on üldse proovikabiini võimalust näinud. Tehtud analüüsist tuleneb, et üsna suur hulk kliente, kes veebipoodi satuvad, näevad ka virtuaalse proovikabiini võimalust. Mis tähendab, et erinevad ettevõtted on proovikabiini võimaluse edukalt sidunud olemasoleva pakkumisega ning kliendile tundub see pakkumise loogilise osana. Väärtuse kasuks räägib ka see, et keskmiselt 9% klientidest kasutab ka proovikabiini võimalust. Samal ajal on proovikabiini mittekasutanute ümberarvestus vaid 5 %.

Tabel 10. Klientide keskmine tulusus naelades (£) tehingu kohta

| Ettevõte | kliendi tulu, proovikabiiniga (£) | kliendi tulu, proovikabiinita (£) | Vahe (£) |
|-----------------|--|--|-----------------|
| Ettevõte 1 | 146,55 | 39,04 | 7,51 |
| Ettevõte 2 | 61,68 | 60,59 | 1,09 |
| Ettevõte 3 | 86,39 | 95,75 | -9,36 |
| Ettevõte 4 | 49,90 | 45,91 | 3,99 |
| Ettevõte 5 | 82,04 | 79,74 | 2,30 |
| Ettevõte 6 | 48,53 | 47,09 | 1,44 |
| Ettevõte 7 | 63,93 | 173,32 | -9,39 |

Allikas: autori koostatud.

Tabelist 10 selgub, et üldjuhul on proovikabiini kasutanud kliendi tulusus ühe tehingu kohta märgatavalt suurem, kui tavakasutajal. Sellest saab järeldada, et proovikabiini kasutades on turvalisem suuremaid oste teha ning seetõttu ka oluliselt kasumlikum nii kliendile kui ettevõttele.

Erinevate ettevõtete statistikast tulenevalt saab väita, et virtuaalse proovikabiini olemasolu ettevõtete e-poodides omab üldjuhul positiivset mõju. Seda nii ettevõttele kui lõpptarbijale. Ettevõtete e-pood mõjuvad kliendile atraktiivsema ning seeläbi sooritavad nad suurema tõenäosusega ostu just vastavast e-poest. Tänu sellele tekitavad need kliendid stabiilsema rahavoo. Kliendi vaatest muutub kogu protsess aja- ning kuluefektiivsemaks. Seda eelkõige erinevate toimingute kiiruse arvelt. Virtuaalne proovikabiin võimaldab kliendil valida endale sobilik suurus ning seda virtuaalselt proovida, mis tõttu väheneb ajakulu erinevate suuruste lisainfo otsimiseks. Samuti saab osta korraga õige suuruse ning pääseda tagastamisest. Võimaluse puudumisel võib tulla ette olukord, kus klient ostab mitu erinevat suurust ning pärast peab saatma mittesobivad tagasi. See aga tekitab järjekordse kulukoha kliendi jaoks, mis võib kaasa tuua ka kliendisuhete lõppemise.

Tabel 11. Järeldused

| Tulemus | Järeldus |
|--|---|
| Proovikabiini tuluosa moodusta keskmiselt 20% e-poe kogutulust | Virtuaalse proovikabiini kasutusvõimalus e-poe väärtuspakkumise osana on täitnud oma eesmärgi. Kuna ettevõtete eesmärk on tulu teenida ning väärtuspakkumine toetab seda. |
| Proovikabiini kasutanud klient on suurema tulususega | Proovikabiini kasutamine on kliendi jaoks efektiivsem ning aga kokku hoidvam. Kliendi jaoks on oluline kindlus, et ta valib just õige toote, mida on talle vaja |
| Proovikabiini ümberarvestus määr on suurem | Virtuaalne proovikabiin on kliendini jõudnud, kuna analüüsist selgus, et kliente, kes teevad ostuotsuse peale proovikabiini kasutamist on kaks korda rohkem, kui neid kes proovikabiini ei kasuta |
| Proovikabiin on kliendile nähtav | Virtuaalse proovikabiini olemasolu väärtuspakkumise osana on klientideni edukalt viidud ning see on nende jaoks oluline väärtus |

Allikas: autori koostatud

Nagu ülal olevast tabelist näha, siis virtuaalse proovikabiini võimalus ettevõtete e-poodide väärtuspakkumise osana on klientide poolt hästi vastu võetud ning see on nende jaoks oluline.

Samuti tuleneb otseselt proovikabiinist arvestatav osa ettevõtte kogutulust, mis tähendab, et ettevõtted peaksid panustama veelgi antud väärtuse edasiarendusse.

Lisaks eelpool toodule kinnitab virtuaalse proovikabiini teenuse võimalus Sashittal *et al* (2015) käsitlust, mille järgi on proovikabiin üks võimalus, kuidas virtuaalses keskkonnas tarbijale võimalikult kiiresti ning vahetult vastu tulla. Sellest tulenevalt on e-poodide virtuaalse proovikabiini alusel teenitud tulu alusel võimalik väita, et e-poodide väärtusloome on muutunud oluliselt kasutuspõhisemaks, kus kliendid saavad anda vahetult tagasisidet. Sellest tulenevalt on muutund klientide väärtustaju e-poe väärtuspakkumise suhtes. Seda on väitnud ka Vargo *et al* (2008) oma käsitluses, kus ta toob välja, kuidas erinevad virtuaalsed protsessid aitavad ressursse paremini kasutada ning seeläbi kliendini paremini väärtust viia. Seo ja Lee (2008) on oma käsitluses väitnud, et rõivatööstuse e-kaubanduses on vajalik pakkuda midagi unikaalset, et klientide lojaalsust võtta. Antud käsitlusest lähtudes võib väita, et täpselt nii ongi, kuna virtuaalse proovikabiini teenuse kasutajad teevad vaadeldavate e-poodide statistika alusel poole suurema tõenäosusegagi ostuotsuse, kui kliendid, kes proovikabiini kasutanud pole. Subramaniami ja Shaw poolt välja toodud kvaliteetse teenuse sisseviimise järel kasutajate rahulolu kinnitab fakt, et enamusel juhtudel oli vaadeldavates e-poodides proovikabiini kasutanud klient tulusam, kui seda mitte teinud. Väärtuspakkumise tõstmise seisukohalt

Kokkuvõtvalt saab väita, et teoorias käsitletud autorite lähenemised kinnitavad uuritavat eesmärki. Unikaalse teenuse lisamine e-poe väärtuspakkumisele, muudab seda e-poe kliendi jaoks oluliselt atraktiivsemaks. Seeläbi on vastav teenus ettevõttele kasulik, kuna kliendid toovad tänu sellele stabiilse tuluvoo.

KOKKUVÕTE

Käesoleva töö käigus selgub, et väärtuspakkumine on ülimalt oluline ettevõtte konkurentsivõimelisena püsimises. Eriti oluline on see e-kaubanduses, kus klient on ettevõttest füüsiliselt distantseerunud. Sel juhul eeldab klient samasugust kohtlemist nagu ta saaks füüsiliselt poes. Selleks, et kaubanduses luua lojaalset kliendibaasi ning mitte kaugeneda tarbijast, on oluline tulla kliendi vajadustele vastu. Selleks on erinevaid strateegilisi lähenemisi, kuidas väärtuspakkumist kliendile rohkem suunatumaks muuta.

Töös vaadeldavas situatsioonis on tegemist unikaalse väärtuse vahendamisega läbi e-kaubanduse lõppklientidele. Kuna Fits.me ise otseselt lõppkliendiga kokku ei puutu, siis tekib seeläbi tavapäratu kliendisuhe. Fits.me kliendid on ettevõtted, kes müüvad rõivaid, ent virtuaalse proovikabiini kasutajad on tegelikkuses e-poodide kliendid. Väärtuspakkumise puhul tuleb arvestada suuresti e-kaubanduse eripäradega, kus info liigub kiiremini ning kliendid ootavad samasuurt tähelepanu kui tavakaubanduses. Väärtuspakkumise loomisel e-keskkonnas on oluline erineda konkurentidest, leida see väärtus, mis mõjutab enim e-kaubanduses ringlevat klienti, kuna tihtipeale on pakutavad hüved väga sarnased. Samuti peab olema kindel, et antud väärtused on ajas püsivad ning oleksid võimelise looma stabiilset lojaalsete klientide kogumit.

Käsitletav teema on aktuaalne, kuna e-kaubanduses on oht klientidest võõranduda ning seeläbi otsivad ettevõtted erinevaid strateegilisi võimalusi väärtuspakkumise edendamiseks. Üha enam ettevõtteid suunavad on turundustegevusi just e-poodide klientidele ning seeläbi tahetakse luua väärtusi, mis oleksid klientidele üheselt tajutavad. Selleks, et kliendilähedus säiliks on ettevõtetel tarvilik tihendada koostööd oma klientidega. Fokuseerida väärtusloome

nendele väärtusele, mida kliendid vajavad, mitte sellele, mida ettevõtte arvab, et kliendid vajavad.

Käesolev töö koosneb kahest peamisest peatükist. Teoreetilises osas käsitletakse peamiselt väärtuspakkumise loomist ning kuidas luua kliendi jaoks väärtust. Kuna tegemist on e-kaubandusega, siis vaadati väärtuspakkumise loomist eelkõige e-kaubanduse vaatenurgast. Samuti käsitletakse teorias väärtuspakkumise loomise erinevaid strateegilisi lähenemisi. Väärtuspakkumise loomise kohalt selgus, et väärtuspakkumine koosneb erinevatest komponentidest ning sellest kuidas väärtused klientideni viiakse. Eriti oluline on seejuures sihtkliendi tunda, et õigele kliendirühmale saaks suunatud just nendele vajaminevad väärtused.

Teoriast teises alapeatükis selgub, et väärtuspakkumise loomiseks e-kaubanduses on mitmeid erinevaid strateegilisi lähenemisi. Kliendiläheduse hoidmise aspektist on kõige olulisem olla kliendiga vahetus kontaktis. See tähendab, et ettevõtte küsib klientide käest pidevalt tagasisidet ning arendab selle alusel pakkumist. Teoriast selgub, et väärtuspakkumise arendamiseks on viis peamist strateegilist lähenemist: efektiivsuse strateegia, tasuta väärtuste strateegia, komplektse kliendilahenduse strateegia, unikaalsete väärtuste strateegia ning väärtuse koosloome strateegia. Igal strateegilisel lähenemisel on omad eelised, kui kõiki strateegiaid ühendab üks ühine nimetaja – kliendikesksus. Selleks, et pakkuda oma kliendile parimat, on vajalik teada, mida on kliendil õelda. Fits.me pakutava virtuaalse proovikabiini teenuse seisukohalt on tegemist unikaalse väärtuse ning efektiivsuse kombineeritud strateegiaga. Pakutakse unikaalset võimalust, mis võimaldab kliendil efektiivsemalt e-poes oste sooritada. Vastavat lahendust kasutades hoiab tarbija kokku nii ajas kui rahas.

Empiirilise osa esimeses alapeatükis antakse ülevaade Fits.me'st ning selle poolt pakutavast virtuaalse proovikabiini teenusest. Teenuse näol on tegu massiivse andmebaasiga, kus on üles pildistatud erinevad riided erineva kehatüübiga mannekeenide seljas, et anda kliendile võimalikult objektiivne tagasiside, kuidas riideese kliendi seljas välja näeb. Teoriast selgus,

et e-kaubanduses on väärtuspakkumise edukuse hindamise võimaluseks statistiliste andmete analüüs, kui palju kliente külastab e-poodi.

Empiirilises uuringus uuriti, kuidas mõjutab Fits.me poolt pakutav virtuaalse proovikabiini teenus e-poe klientide külastatavust, ostusooritust ning tulusust. Andmete töötamise käigus selgusid mitmed erinevad aspektid:

- Virtuaalset proovikabiini kasutanud kliendi tulu ühe tehingu kohta on üldjuhul suurem, kui tavakliendil;
- Proovikabiinist tulenevate ostusoorituste arv on suurem, kui tavakliendil. Ehk proovikabiini olemasolu on kliendile kasulik ning selle olemasolu on vajalik. Seda isegi situatsiooni, kui ettevõtete üldine müügitulu on langevas trendis;
- Virtuaalsel proovikabiinil on keskmine nähtavus, mõnedel juhtudel peaks olema see paremini leitav;
- Virtuaalsest proovikabiinist otseselt tulenev lisanduv tulu on keskmiselt kuni 20% ning see on stabiilne ka juhul, kui üldised müüginumbrid on vähenemas.

Eelpool toodud järeldused kinnitavad, et üksikud lisatavad väärtused võimaldavad muuta ettevõtte poolt pakutavat väärtuspakkumist tarbijale meelepärasemaks. Sellest tulenevalt selgus, et virtuaalse proovikabiini olemasolu sellisel kujul omab tajutavat mõju ettevõtete e-poodide väärtuspakkumisele ning see on üks mitmetest võimalustest, kuidas pakutavat paremini kliendini viia. Seda kinnitas ettevõtete käibe ning tehingute stabiilsus, mis tehti virtuaalse proovikabiini vahendusel. Virtuaalne proovikabiin võimaldab nii ettevõttel kui lõpptarbijal oma aega ja raha efektiivsemalt kasutada.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Agrawal, A. K., Kaushik, A. K., Rahman, Z.** Co-creation of Social Value through Integration of Stakeholders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 189, 2015, pp 442–448.
2. **Amit, R., Zott, C.** VALUE CREATION IN E-BUSINESS, 520 February 2000, 2001, pp 493–520.
3. **Anderson, J. C., Narus, J. A., Rossum, W. V. A. N.** Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*, March 2006, 2006, pp 90 – 99.
4. **Andreu, L., Sánchez, I., Mele, C.** Value co-creation among retailers and consumers: New insights into the furniture market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(4), 2010, pp 241–250.
5. **Anselmsson, J, Bondesson, N.** Brand value chain in practise; the relationship between mindset and market performance metrics: A study of the Swedish market for FMCG. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2015
6. **Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., Payne, A.** Industrial Marketing Management Value propositions as communication practice : Taking a wider view B. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 2011, pp 202–210.
7. **Barnes, C., Blake, H., Pinder, D.** *Creating & Delivering Your Value Proposition.* 2009
8. **Bower, M., Garda, R. A.** The role of marketing in management. *McKinsey Quarterly*, (3), 1985, pp 34–46.
9. **Boyd, D. E., Spekman, R. E.** Internet Usage Within B2B Relationships and Its Impact on Value Creation: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Business-to-Business Marketing.*, 2004 doi:10.1300/J033v11n01_03

10. **Chang, H. H., Wang, H.-W.** The moderating effect of customer perceived value on online shopping behaviour. *Online Information Review*, 35(3), 2011, pp 333–359.
11. **Criteo**, 2015, *eCommerce Industry Outlook 2015*, 2015
12. **Doligalski, T.** STRATEGIES OF VALUE PROPOSITION ON, 5(2), 2010, pp 2–5.
13. Fits.me tegi jõulise hüppe. Äripäev, 2013
[<http://www.aripaev.ee/uudised/2013/07/20/fits-me-tegi-joulise-huppe>]
(19.04.2015)
14. **Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A. F., Brozovic, D.** Value propositions: A service ecosystems perspective. *Marketing Theory*. 2014
15. **Garicano, L., Kaplan, S., N.** Business-to-business e-commerce: value creation, value capture and valuation, 2002
16. **Gordijn, J., Akkermans, J.** Value-based requirements engineering : exploring innovative e-commerce ideas, 2003, pp 114–134.
17. **Hasan, L., Morris, A., Probets, S.** Using google analytics to evaluate the usability of e-commerce sites. *Lecture Notes in Computer Science (including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 5619 LNCS, 2009, 697–706.
18. **Holttinen, H.** Contextualizing value propositions: Examining how consumers experience value propositions in their practices. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 22(2), 2014, pp 103–110.
19. **Keeney, R. L.** The Value of Internet Commerce to the Customer. *Management Science*, (4), 1999
20. **Liebermann, Y., Stashevsky, S.** Perceived risks as barriers to Internet and e-commerce usage. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 5(4), 2002, pp 291–300.
21. **Lindič, J., Marques da Silva, C.** Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. *Management Decision*, 49(10), 2011, pp 1694–1708.

22. **Osterwalder A, Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A.,** Value Proposition Design, John Wiley & Sons, Inc. 2014, 323 p
23. **Porterfield, T. E., Bailey, J. P., Evers, P. T.** B2B eCommerce: an empirical investigation of information exchange and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(6), 2010, pp 435–455.
24. **Prahalad, C. K., Ramaswamy, V.** Co-creating unique value with customers, 32(3), 2004, pp 4–9.
25. **Prior, D. D.** Supplier representative activities and customer perceived value in complex industrial solutions. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 2013, pp 1192–1201.
26. **Quaddus, M., Achjari, D.** A model for electronic commerce success. *Telecommunications Policy*, 29(2-3 SPEC.ISS.), 2005, pp 127–152.
27. **Sashittal, H. C., Hodis, M., Sriramachandramurthy, R.** Entifying your brand among Twitter-using millennials. *Business Horizons*, 58(3), 2015, pp 325–333.
28. **Seo, S., Lee, Y.** Shopping values of clothing retailers perceived by consumers of different social classes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(6), 2008, pp 491–499.
29. **Sheehan, N. T., Vaidyanathan, G., Kalagnanam, S.** Value creation logics and the choice of management control systems. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 2(1), 2005, pp 1–28.
30. **Starkell, N.** Estonian Fits.me is taking the online clothing retail industry by a storm, 2012 [<http://goaleurope.com/2012/02/07/eastern-europe-startup-estonian-fits-me-is-taking-the-online-clothing-retail-industry-by-a-storm/>] (19.04.2015)
31. **Storbacka, K., Nenonen, S.** Industrial Marketing Management Scripting markets : From value propositions to market propositions. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 2011, pp 255–266. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.038>
32. **Strauss, C.** Agile Management of Complex Goods & Services Bundles for B2B E-Commerce by Global Narrow-Specialized Companies, 15(March), 2014, pp 5–23.

33. **Subramaniam, C., Shaw, M. J.** A study of value and impact of B2B E-commerce: The case of web based procurement. *International Journal of Electronic Commerce*, 6, 2002, pp 19–40.
34. **Terblanche, N.** Some theoretical perspectives of co-creation and co-production of value by customers. *Acta Commercii*, 2014, pp 1–9.
35. **Truong, Y., Simmons, G., Palmer, M.** Reciprocal value propositions in practice: Constraints in digital markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 2012, pp 197–206.
36. **Turner, T., & Shockley, J.** Creating Shopper Value: Co-Creation Roles, In-Store Self-Service Technology Use, and Value Differentiation. , (October), 2014, pp 37–41.
37. **Vargo, S. L., Maglio, P. P., Archpru, M.** On value and value co-creation : A service systems and service logic perspective, 2008, pp 145–152.
38. **Xie, C., Bagozzi, R. P., Troye, S. V.** Trying to prosume: Toward a theory of consumers as co-creators of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 2008, pp 109–122.

SUMMARY

RAISIN THE VALUE PROPOSITION OF E-STORE WITH FITS.ME APPLICATION

Sven Lilla

Current paper reveals that value proposition is a necessity for companies to stay in competition. It's even more important in e-commerce where clients are physically distanced from companies. In that case clients expect same kind of approach like in regular stores. To create a loyal client base in e-commerce it's necessary to meet client's needs. For that, there is different approaches how to deliver better value to clients.

In current case there is situation where company is delivering unique values to e-commerce clients. Since Fits.me doesn't meet its real clients, it creates a unique client relation. Fits.me clients are companies which are selling clothes through e-commerce, but these who use virtual fitting room are clients of e-store. In creation of value proposition, it is needed to deal with differences in e-commerce, where information is moving faster and clients need as much attention as in regular stores. In creation of value it's needed to differ from competitors and to find that unique value that gives the edge. Therefore, companies must be sure that their values are stable in time and able to create loyal clients.

Current topic is vital since there is danger in e-commerce to alienate from clients and therefore companies are looking for new strategic approaches to deliver better value proposition. To keep client proximity, it's necessary to cooperate with clients and focus on those values that client's value.

Current study consists of two main chapters. In theoretical approach creation of value proposition and how to deliver values is studied. Since current study bases on e-commerce, creation of value proposition is dealt of e-commerce point of view. Different strategic approaches are studied and it reveals that every value proposition consist of different values and how to deliver them to clients. It's necessary to know your client to deliver right values to them.

Theoretical approaches reveal that it is needed to keep contact with customer for close relations. It means that companies ask feedback from customers and use that information to improve value proposition. Current paper reveals that there are five main strategies to improve value proposition: Strategy of Efficiency, Strategy of free values, strategy of complete customer solutions, strategy of unique values and strategy on co-creation. Each of these strategies have one common denominator – customer orientation. Added value service offered by Fits.me is a combination of unique values and efficiency strategy. Unique value is offered which helps to buy more efficiently in e-commerce.

In empirical analysis author of current study describes Fits.me and service it offers. This services bases on photographing different sized clothes of shape changing robots, which gives real time solution to check if those clothes fit normally. In theoretical analysis it's show that e-store statistics help to evaluate value proposition in e-commerce.

During the empirical analysis Fits.me offered value adding service is studied. Author of this work looks number of visitors, purchases and revenues. The study revealed that:

- Customer, who uses virtual fitting room, generates more revenue than regular customer
- Customer, who used virtual fitting room purchased clothes more likely than regular customer.
- Virtual fitting rooms are quite easily findable on stores websites.
- Virtual fitting room generates up to 20% extra revenue and it stayed stable when all sales revenues were falling.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Sven Lilla

(sünnikuupäev: 29.05.1989)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „E-poe väärtuspakkumise tõstmine Fits.me rakenduse abil“, mille juhendaja on lektor Tanel Mehine
 - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace´i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **12.01.2016**